

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE FLORES EN QUITO.”**

**PATRICIA EUGENIA EGAS YÉPEZ**

**DIRECTOR: ING. JAVIER CARRERA. MGTR**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, OCTUBRE 2017**

**DIRECTOR:**

Ing. Javier Carrera. Mgtr

**INFORMANTES:**

Ing. Vicente Torres

Ing. Paulina Cadena

## **DEDICATORIA**

El Dedico este trabajo de investigación a Dios ya que Él me ha dado la salud, la vida junto a la sabiduría, la inteligencia y la capacidad de raciocinio para culminar con éxito mi formación profesional, así mismo se lo dedico a mis padres quienes han sido más que un equipo para el logro de cada uno de mis objetivos, por ultimo le dedico este triunfo a mi hermana debido a que se ha constituido en un apoyo permanente en mi carrera universitaria.

***Patricia Eugenia***

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a mi amado Dios por haber sido mi ayudador para la obtención de este título profesional, con su respaldo aprendí a ser una persona perseverante y fortalecida en Él, de esta manera alcancé a obtener esta bendición tan grande para mi vida.

De igual manera mi agradecimiento se lo debo a mis padres quienes han provisto de los recursos necesarios para la culminación de mis estudios, a la universidad por todos los servicios prestados durante todos los años de estudio. Al Director Ing. Javier Carrera. Mgtr. por haberme impartido enseñanza, disciplina y valores que me han formado adecuadamente en el aspecto profesional y personal.

***Patricia Eugenia***

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	ix
 CAPITULO I.....	1
SECTOR FLORÍCOLA ECUATORIANO .....	1
1.1 SECTOR DE ROSAS. ....	2
1.2 ÁREA DE CULTIVO EN FLORES .....	4
1.2.1 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD REAL .....	4
1.3 CADENA DE VALOR PRODUCTIVA DE FLORES .....	6
1.4. COMERCIO DE FLORES EN EL ECUADOR .....	12
1.5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE VENTAS DE FLORISTERÍAS .....	14
1.5.1. PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA EN LAS FLORISTERÍAS DEL MERCADO DE LA CIUDAD DE QUITO .....	14
1.5.2. PRODUCTOS DE VENTA EN FLORISTERÍAS .....	15
1.6. ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES.....	17
 CAPITULO II .....	19
ESTUDIO ESTRATÉGICO .....	19
2.1 ESTUDIO EXTERNO .....	19
2.1.2 FACTORES EXTERNOS.....	19
2.1.2.1 FACTORES ECONÓMICOS .....	19
2.1.2.2 FACTORES SOCIALES .....	25
2.1.2.3 FACTORES POLÍTICOS .....	29
2.1.2.5 FACTORES LEGALES.....	29
2.2. ESTUDIO INTERNO .....	30
2.2.1 Mercado.....	30
2.2.2 OFERTA .....	30
2.2.3 DEMANDA .....	32
2.2.4 CRECIMIENTO DEL MERCADO .....	35
2.2.5 BALANCE DE PODER (EMPRESA – COMPRADOR) .....	36

2.2.2.1 CLIENTES.....	37
2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO .....	37
2.4 MATRICES DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS .....	37
2.4.1 MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS .....	37
2.4.3 MATRICES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA.....	41
2.4.3.1 Matriz de Acción FO.....	42
2.4.3.2 MATRIZ DE ACCIÓN FA.....	43
2.4.3.3 MATRIZ DE ACCIÓN DA .....	44
2.4.3.4. MATRIZ DE ACCIÓN DO .....	45
2.4.4 MATRICES DE ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO .....	46
2.4.4.1 Matriz E.F.I.....	46
2.4.4.2 Matriz E.F.E .....	47
2.4.4.3 F.O.D.A.....	49
 CAPITULO III.....	 55
MODELO DE NEGOCIO .....	55
3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	55
3.2. DEFINICIÓN .....	67
3.1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	79
3.4. VISIÓN .....	81
3.5. VALORES .....	82
3.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	84
 CAPITULO IV.....	 87
VIABILIDAD FINANCIERA .....	87
4.1 VIABILIDAD FINANCIERA DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZADORA DE FLORES, “FLORART” EN EL D.M.Q.....	87
4.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES. ....	88
4.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS. ....	88
4.1.2 CAPITAL DE TRABAJO.....	88
4.1.4 PRESUPUESTO DE COSTOS.....	89
4.1.3 FINANCIACIÓN .....	95
4.1.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS. ....	101

4.1.7	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.....	103
4.1.7	ESTADO DE RESULTADOS.....	104
4.1.8	FLUJO DE CAJA.....	107
4.1.9	V.A.N.....	109
4.1.10	TASA INTERNA DE RETORNO.....	110
4.1.12	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	112
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
5.1	CONCLUSIONES .....	114
5.2	RECOMENDACIONES .....	115
	BIBLIOGRAFÍA.....	117
	ANEXOS.....	122
	ANEXO No.1 .....	123
	PREGUNTAS OFERTA Y DEMANDA .....	123
	ANEXO No.2.....	125
	DETALLE DE INVERSIONES .....	125
	ANEXO No.3.....	129
	NOMINA .....	129

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la presente investigación que trata sobre “DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES EN QUITO.”, ha sido dividida en cinco capítulos.

En el capítulo uno se describe el sector florícola ecuatoriano, la superficie cultivada, su productividad, el comercio exterior y sobre todo la organización de los productores.

En el capítulo dos se realiza la investigación sobre el análisis estratégico del sector de flores, su microambiente en función de los aspectos, político, económico, social y tecnológico. Además, se realizó un análisis de la oferta y la demanda de la comercialización de flores en la ciudad de Quito.

En el capítulo tres se tiene como fin puntualizar los aspectos más importantes del negocio de comercialización de flores.

Es importante mencionar que en el capítulo cuatro se describe el análisis financiero de la propuesta de este modelo de negocio, en función de los activos fijos, diferido y capital de trabajo, los mismos que describirán la factibilidad de la presente investigación, por medio de los indicadores financieros. Finalmente, en el último capítulo trata acerca de las conclusiones y recomendaciones del proyecto.



## **INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación es primordial destacar que el sector de flores en el Ecuador se ha destacado entre los primeros lugares a nivel mundial, su competencia es Holanda y Colombia.

Es importante destacar que en la ciudad de Quito existen grandes empresas que se dedican a comercializar las flores con sus principales insumos que son aquellos que se sirve a florerías y al consumidor final.

Luego es importante proponer un Modelo de Negocio, que facilite la adquisición para estas empresas que se dedican a proporcionar arreglos florales con insumos de alta calidad.

## **CAPITULO I**

### **SECTOR FLORÍCOLA ECUATORIANO**

Durante la historia y en todo el mundo, las rosas han sido apreciadas no sólo por su valor estético, sino también han sido muy influyentes en numerosas civilizaciones. Los antiguos griegos coronaron a sus héroes de la batalla con coronas de hojas y ramas adornadas con rosas y otras rosas delicadas. Para los griegos, el poder de la rosa fue más allá de su belleza intrínseca y adquirió un valor medicinal. (FLORES, Spinoza, & Hubert, 2013, p.77)

Desde tiempos inmemorables, la rosa ha sido considerada como el símbolo del amor debido a su fragilidad ya que representa hasta la actualidad la pasión amorosa y además de su innegable belleza ya que es una de las especies florales más apreciadas por los consumidores a nivel mundial.

Desde antiguas épocas greco-romanas las rosas han sido protagonistas de diversas fiestas que estaban dedicadas a las divinidades florales y donde distintos pueblos se dedicaban a festejarlas, desde aquellas épocas las mujeres se adornaban su cabellera con rosas y a estas especies florales se les dedicaba un culto especial propio desde la antigua Roma ya que se creía que formaban parte de la vida de millones de habitantes romanos, desde ese momento ya se llevaba un pronóstico de la cantidad de rosas que tenían que ser producidas con el fin de satisfacer la demanda de los consumidores romanos ya que estas especies no solamente eran utilizadas como un ritual que formaba parte de su vida, sino también eran un elemento clave en la decoración de sus hogares e iglesias. (INFOFLOR, 2016)

La producción de flor cortada en el mundo ganó importancia en principios del siglo 20, en particular, después de la Segunda Guerra Mundial. Como resultado de esto, la rápida evolución y los cambios se han producido en la producción, almacenamiento, clasificación y comercialización. Por medio de este cambio, nuevas técnicas y tecnologías se utilizan hoy en día en la industria de las rosas cortadas de la producción al consumo. (LA HORA , 2016)

En la década de 1960 y 70, los Países Bajos fueron líderes en la producción de rosas de corte, ya que más tarde sus vecinos europeos fueron eliminados como competidores en la producción de esta especie y se transformaron a consumidores.

## **1.1 SECTOR DE ROSAS.**

Hoy en día, uno de cada cinco rosas cultivadas comercialmente se cultiva en Holanda, pero el mercado se ha ido expandiendo hacia el sur, incluyendo muchos países de Asia, como Tailandia y Malasia, África, tales como Zambia, Tanzania y Mauricio, y en América del Sur, tales como Colombia, Ecuador y Perú. Para el Tercer Mundo, las rosas han sido tratadas por los analistas del mercado internacional y expertos en desarrollo como el "cultivo milagroso". (Maharaj, Niala y Dorren, Gaston, 2014)

En los centros tradicionales la productividad está aumentando mientras que las tierras utilizadas para la producción siguen siendo las mismas e incluso han ido disminuyendo.

Ecuador exporta numerosas especies de rosas, incluyendo Asthromelias, claveles, crisantemos, margaritas, Ghipsophyllias, Limonium, y rosas (más de 60 variedades).

**Grafico 1. Gallery de productos**



**NOVELTIES**



**ROJO**



**ROSADO FUERTE**



**ROSADO MEDIO**



**ROSADO CLARO**



**NARANJA**



**AMARILLO**



**DURAZNO**



**CREMA**



**BLANCO**



**VERDE**



**LAVANDER**



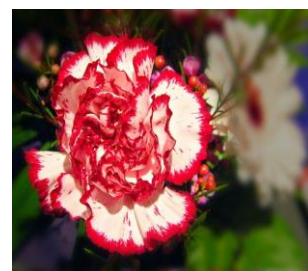
**GYPSOPHILA**



**CAFÉ**



**BICOLOR**



**RED CLASSIC**

Fuente: EXPOFLORES, Informes de Gestión”, Quito, 2016  
Elaboración: Autora

La mayoría de fincas dedicadas a rosas de verano siembra gypsophila, hypericum, del phinium y lirios, y se encuentran en Cayambe, Quito, Tabacundo, Machachi, Latacunga, Ambato y Cuenca.

## **1.2 ÁREA DE CULTIVO EN FLORES**

### **1.2.1 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD REAL**

El empleo de diversas herramientas con alcance de mediano y largo plazo, capacitan al país para posicionarse estratégicamente, con destreza y con autonomía en los mercados globales. El libre comercio internacional acarrea ciertas dificultades, ya que usualmente es la razón para que inicien guerras de precio, contratación exagerada de deuda, bajas remuneraciones en búsqueda de mejor competitividad, problemas de paro por la poca movilidad de la mano de obra de una industria a otra, etc. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión - PRO ECUADOR, 2016).

Para superar estos problemas se buscará transitar hacia equilibrios más cooperativos y menos de facto, que permitan un proceso de cambio menos traumático en que la estructura económica existente no se debilite ni deje de producir.

Convencionalmente, la productividad se define como el potencial relativo de determinado insumo de generar una cantidad de producto. Este concepto tradicional lleva implícito el tratamiento de las personas y de la naturaleza como recursos a ser explotados. Este concepto tradicional no es compatible con el marco constitucional actual del Ecuador, en que las personas y la naturaleza son sujetos de derechos.

Una concepción diferente de productividad está enmarcada en la sostenibilidad, es decir, que determinado nivel de producción sea viable de manera permanente sin que se haga un empleo abusivo de los insumos (o se explote a las personas). La idea es ver la productividad como medio para mejorar la vida humana no como un fin en sí mismo que amerite ir en detrimento de ella.

Este concepto de productividad entonces debería enfocarse a producir un volumen adecuado de producto con un aporte dado de trabajo humano y sin presionar los límites de resiliencia del ecosistema. Si se incrementa el volumen de producto o se mantiene, con una cantidad sostenible de mano de obra y un bajo impacto ecosistémico, se puede decir que se ha logrado mayor productividad. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión - PRO ECUADOR, 2016)

La riqueza que se supone produce los procesos de obtención de commodities no constituyen un enriquecimiento legítimo, son meramente el intercambio de acervo

natural (minerales o energéticos) por una retribución pecuniaria que no cubre el deterioro ambiental a largo plazo. Algo similar sucede con otros recursos renovables que se producen a expensas de la degradación de la capacidad productiva de los medios de producción, particularmente el suelo.

### 1.3 CADENA DE VALOR PRODUCTIVA DE FLORES

Gráfico 2. Cadena de valor productiva de flores



Fuente: Inv. Propia

Elaborado por: Autora

La cadena de valor empieza con la provisión de materia prima e insumos, la misma que es ocupada en la producción de flores. Luego es comercializada directamente o por medio del intermediario a nivel nacional para luego llevarla al consumidor final.

Según EXPOFLORES 80 mujeres que trabajan en las plantaciones de flores en Ecuador revelaron una fuerte exposición a organofosforados y carbamatos, dos clases de pesticidas conocidos por su toxicidad. (EXPOFLORES, 2016).

Con el objeto de conocer acerca del comportamiento de un grupo selecto de hombres y mujeres sobre el uso y aplicación de pesticidas en sembríos se concluyó que la mayoría de las mujeres que participaron en este estudio recibieron poca o ninguna formación o información sobre el uso apropiado de los plaguicidas. Alrededor del 40% de los trabajadores no había recibido el equipo de protección, y el resto sólo ocasionalmente ha recibido guantes, botas y gafas. Las pocas ocasiones en las que se les dio el equipo, era inadecuado y no tenía el suficiente mantenimiento. (Maharaj, Niala y Dorren, Gaston, 2014)

Surgen problemas ambientales cuando se ejecuta fuera de la fumigación de flores con estos productos químicos no se trata correctamente. No sólo pone en peligro la vida de las personas que viven en estas colinas por sencilla inhalación de los humos y la ingestión a través de sus fuentes de agua contaminada.

En las colinas que rodean las casas donde se cultivan flores, el ganado de los campesinos locales deambula libremente. Estos animales son una fuente de ingresos, así como una fuente de alimento para muchos de los campesinos y cuando el ganado se está convirtiendo en enfermos de las toxinas venenosas que están consumiendo, lo mismo es probable que se produzca para los campesinos que dependen de este ganado para su suministro de alimentos. Además, la misma agua se utiliza en los huertos de los cuales los campesinos dependen para alimentos también. Para una región que alguna vez fue dominada por la agricultura y la ganadería, esto es una carga muy pesada.



El 18 de diciembre de 1996, la EPA concedió la industria de la rosa una excepción limitada a la prohibición de entrada temprano. Ninguna otra industria agrícola se ha dado tal excepción a las normas que prohíben la pronta entrada en las áreas tratadas con pesticidas.

Ellos argumentan que algunos pesticidas, no registradas en los Estados Unidos, pueden ser aprobados por los organismos reguladores de otros países.

"La naturaleza global de la producción y distribución de plaguicidas complica aún más la cuestión: una ley de Estados Unidos no puede impedir la fabricación y el uso de pesticidas en otros países" (Schierow). Los ambientalistas sostienen que cualquier producto pesticida no registrado en los Estados Unidos no ha sido aprobado por la EPA y es potencialmente dañina injustificadamente. Por lo tanto, apoyan propuestas para prohibir las exportaciones de plaguicidas no registrados como un medio de proteger el medio ambiente mundial y de las condiciones de trabajo de los recolectores a nivel mundial. (EXPOFLORES, 2016)

Muchos creen que, aunque la industria de las flores ha crecido y se ha convertido en muy lucrativo en los últimos decenios, el mercado es muy inestable. La industria de las flores es muy susceptible a los cambios en la demanda en el Norte. Cualquier ligero cambio de temperatura en el Norte podría significar una drástica caída de la demanda en Europa y América del Norte.

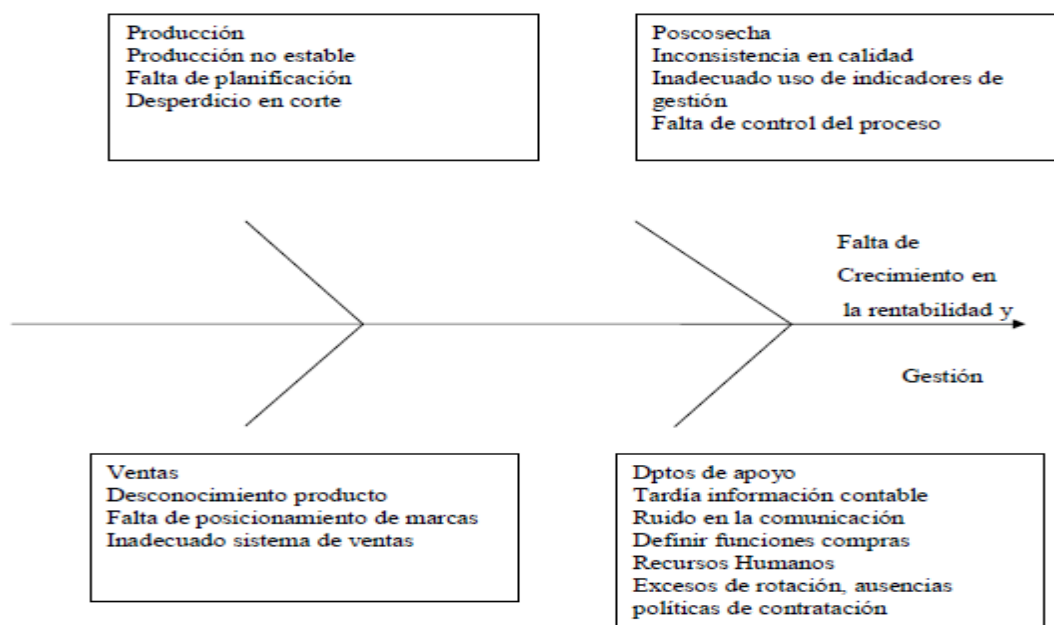
América del norte es un mercado determinado casi exclusivamente por la cultura consumista actual. Se analiza el mercado y luego los productores se instruyeron a qué cultivar y cómo cultivarlo. Además de las más ampliamente celebradas fiestas,

como Navidad, Pascua y el día de San Valentín, cuando los productores saben de antemano lo que se necesitan variedades y colores, hay los acontecimientos excepcionales que exigen colores inusuales. Los productores tienen que estar muy bien informados y tener constante comunicación con sus compradores en el Norte. Además de las rosas, y la mayoría de las flores cortadas, son un símbolo de la riqueza.

Las flores son tradicionalmente adquiridas para ocasiones especiales, como bodas y Día de la Madre. En este momento, la oferta está creciendo más rápido que la demanda. Un veterano de la flor-comercializador de Kenia declaró que, " El mercado se está saturando" (Maharaj, Niala y Dorren, Gaston, 2014)

La producción y comercialización florícola ecuatoriana con mayor dinamismo en el Ecuador llegan a desarrollarse durante los últimos diez años y ubica al Ecuador en muy buena posición dentro del mercado internacional competitivo.

**Gráfico 3. Diagnóstico del sector de flores**



Fuente: EXPOFLORES, “Informes de Gestión”, Quito, 2014  
Elaboración: Autora

En el sector de flores la inadecuada planificación de producción y la variabilidad de los climas han ocasionado una inestabilidad en la producción, altas producciones en épocas bajas de mercado y bajas producciones en épocas altas de mercado lo que le ha restado a este sector las posibilidades de negociación con los clientes.

En Postcosecha a pesar de la gran calidad de flor y del proceso existe una falta de consistencia en la calidad debida, principalmente, al inadecuado y/o la ausencia de uso de los indicadores de gestión de esta área, todo esto sumado al deficiente control del proceso que no permite el aseguramiento de la calidad ofertada.

A pesar de los esfuerzos en cuanto a manejo ambiental y de medidas para lograr bienestar entre los trabajadores (abalizado por las certificaciones internacionales)

Este sector no ha logrado incorporar en el precio de sus productos el valor agregado que debería darle este tipo de manejo.

**Cuadro 1. Exportaciones del Ecuador en el sector de flores**

<b>Tipo</b>	<b>Total</b>	
	<b>No. Florícolas</b>	<b>Hectareas</b>
<b>Total</b>	444	3539,4
<b>Rosas</b>	275	2517,2
<b>Claveles</b>	16	88,6
<b>Gypsophila</b>	29	316,4
<b>Calla</b>	8	31,8
<b>Hypericum</b>	19	163,2
<b>Alstromeria</b>	3	12,5
<b>Limonium</b>	13	28,3
<b>Gerbera</b>	3	3,4
<b>Aster</b>	4	5,2
<b>Delphinium</b>	12	29,6
<b>Flores de verano</b>	45	188,9
<b>Flores tropicales</b>	7	76,3
<b>Follajes</b>	7	76,3
<b>Otras flores</b>	3	1,7

Fuente: EXPOFLORES, “Informes de Gestión”, Quito, 2016

Elaboración: Autora

También las variaciones del clima en el Ecuador han vuelto inestables a la producción nacional afectando la calidad entre los meses de noviembre y diciembre especialmente por la falta de luminosidad.

Este problema ha causado que las industrias dedicadas a la exportación florícola busquen alternativas con el fin de mantener las labores de campo e incluso las leyes de Preferencias arancelarias Andinas (ATPDEA), han optado por desarrollar estrategias comerciales que aporten al crecimiento comercial entre el Ecuador y los países que importan las flores. (EXPOFLORES, 2016)

#### 1.4. COMERCIO DE FLORES EN EL ECUADOR

Al realizar la comercialización de flores a nivel nacional se debe tomar en cuenta las distintas etapas con las que se realiza todo el proceso las cuales se citan a continuación:

- **La primera etapa pasa a través de una finca** en la cual se distingue 3 tipos de productos:

- **Productos exportables**

Son aquellos que son aptos para ser exportados a nivel internacional ya que cuentan con la más alta calidad.

- **Productos no exportables**

Son aquellos que son de baja calidad, por lo cual son distribuidos a nivel local

- **Productos de baja exportación**

Son aquellos que son de calidad promedio, es decir que no son de alta calidad ni tampoco de calidad baja, por lo que van directamente hacia américa latina.

Mediante la primera etapa es preciso reconocer 3 subetapas las cuales van orientadas al desarrollo del producto las cuales son:

- **Cultivo**

Se refiere a la implementación de productos de sembrío para que crezcan adecuadamente los productos. (DEERE, 2016)

- **Postcosecha**

Se refiere al conocimiento de los procesos adecuados que hacen que un producto cosechado logre altos estándares conforme a las normativas de calidad impuestas en las organizaciones a nivel nacional e internacional.

(MARTINEZ CARDONA, 2010)

En esta subetapa se clasifican los productos exportables de lo que serán distribuidos a nivel local para su respectiva distribución.

- **Cosecha**

Es donde se recolectan todos los productos para posteriormente traspasarlo al consumidor final. (AGRICULTURA, 2014).

La segunda etapa consiste en el **traspaso del producto cosechado hasta los mayoristas y distribuidores.**

Los mayoristas y distribuidores son la clase de comercio que se provee de un productor y además maneja grandes cantidades con el objeto de abastecer a mercados con una gran demanda (SILVA, 2011)

Para el presente trabajo los principales mayoristas o distribuidores son personas y empresas dedicadas a la distribución de flores para cada establecimiento al por mayor. La tercera y última etapa consiste en la distribución del producto desde los mayoristas hasta los minoristas. (GODAS, 2007)

## **1.5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE VENTAS DE FLORISTERÍAS**

### **1.5.1. PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA EN LAS FLORISTERÍAS DEL MERCADO DE LA CIUDAD DE QUITO**

Los procedimientos de venta con el cual se manejan las distintas floristerías en la ciudad de Quito están detallados en las prácticas que se citan a continuación:

1. Adquisición de flores.
2. Traer los distintos productos florícolas en furgón o camiones frigoríficos hasta la ciudad de Quito con el propósito de mantener un ambiente adecuado, con ello se contribuirá a la durabilidad del producto.
3. Realizar el despacho de las flores hasta los distintos puntos de venta ubicados en la ciudad de Quito.
4. Realizar la recepción de los productos en los distintos puntos de venta verificando que se encuentren con el embalaje y equipo adecuados.
5. Realizar el desembalaje de los productos
6. Recortar los tallos y limpiar de impurezas los productos con la finalidad de que luzcan en óptimas condiciones para su posterior venta.

Cada tallo tiene su forma por ello las floristerías generalmente utilizan tijeras de podar para los tallos leñosos y navajas para los tallos blandos. (Sanchez J. L., Manual de floristeria, 2006, pág. 6)

La forma de corte es indispensable en el proceso ya que cada flor tiene distintos modelos y la mayoría de ellos ya vienen con diseños y modelos previamente establecidos.

7. Poner las flores en cuartos fríos siempre y cuando no sean para su uso inmediato, en el caso de que si lo sean poner los productos en agua limpia y fresca.
8. Comercializar a los clientes finales.

### **1.5.2. PRODUCTOS DE VENTA EN FLORISTERÍAS**

Además de su peculiar atractivo las flores son apreciadas por los consumidores ecuatorianos tanto para fines decorativos como para uso en jardines, oficinas, iglesias, hoteles, restaurantes, hospitales y funerales.

Los productos que más se venden en las floristerías a nivel nacional se citan a continuación:

#### **1. Arreglos florales**

**Grafico 3. Arreglos florales**



**Fuente: Inv. Propia  
Elaborado por: Autora**



## **2. Bouquets**

**Gráfico 4. Bouquets florales**



**Fuente:** Rose and Grace Floral Design and Photography, Gallery”, Reino Unido, 2016  
**Elaboración:** Autor

## **3. Ramos de novia**

Es un conjunto de flores que, aunque van constituidas en grupo generalmente suelen ir sueltas, además poseen tallos largos de 50-60 cm. (INFOFLOR, 2010)

## **4. Flores individuales**

Cada modelo de flor viene envuelto en papel celofán de distintos colores y diseños.

## 5. Otros arreglos

**Grafico 5.Arreglos complementarios de floristería**



**Fuente:** ProFlowers, Gallery”, Estados Unidos, 2017  
**Elaboración:** Autora

### 1.6. ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES

La exportación de rosas ecuatorianas trae consecuencias de la saturación del mercado, el poco desarrollo técnico de la producción, la destrucción ambiental, el poco interés en generar nuevos mercados que permitan ingresar a las flores ecuatorianas, poca participación de entidades del gobierno en la elaboración de estrategias dedicadas al incremento de mercados y la escasez de planificación han acarreado inconvenientes de comercialización.

El conocimiento práctico y concreto de los mercados internacionales para las flores en el Ecuador posibilita alternativas de medios adecuados de comercialización, lo que incentiva al sistema de cadena de valor generado por las exportaciones de este

sector. El Ecuador se ha caracterizado por la alta rentabilidad en las exportaciones de rosas ecuatorianas generando divisas internacionales; en los primeros años los resultados eran de 24% hasta 54%; sin embargo, en los últimos años ha existido una desaceleración de los ingresos por el incremento de competidores.

En el país existen 116 fincas florícolas certificadas que comprenden 600 hectáreas y son trabajadas por 20 mil empleados según datos del INEC. (INEC, 2015)

La imperiosa necesidad de producción y exportación de los empresarios ecuatorianos genera cadenas de valor competitivas para el mercado de rosas ecuatorianas, y logran ubicarse en el mercado internacional con sus propios recursos; para llegar a los clientes finales de manera que se obtengan mayor rentabilidad.

## CAPITULO II

### ESTUDIO ESTRATÉGICO

#### 2.1 ESTUDIO EXTERNO

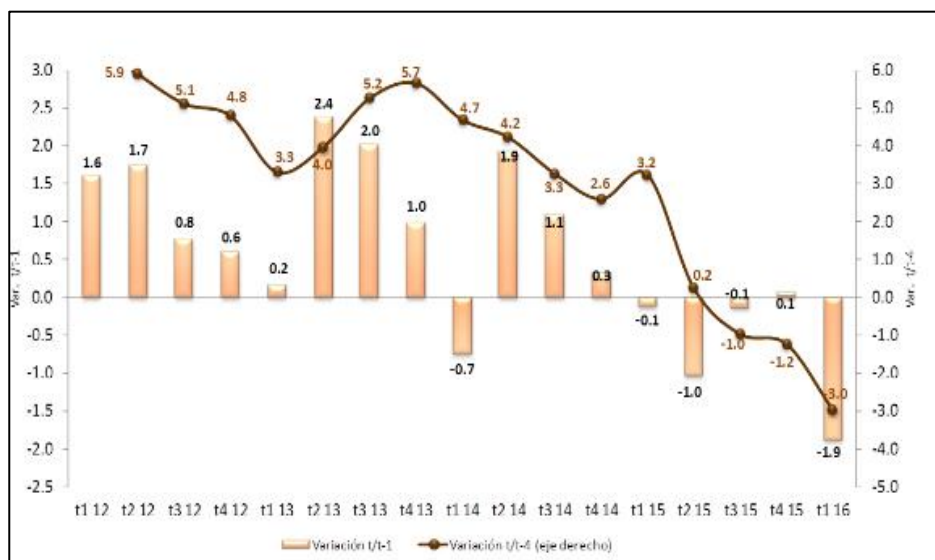
##### 2.1.2 FACTORES EXTERNOS

##### 2.1.2.1 FACTORES ECONÓMICOS

#### EL PRODUCTO INTERNO BRUTO

Según el Banco Central del Ecuador el crecimiento del PIB Ecuatoriano cierra en 2014 con un valor real de 100,755 millones de dólares; con el decrecimiento esperado del 2015, el PIB llega a los 104,382 millones de dólares, es decir que, el PIB decrece aproximadamente en 2015 a 1,1%, su decrecimiento baja nuevamente.

**Gráfico no. 1. variación anual PIB**



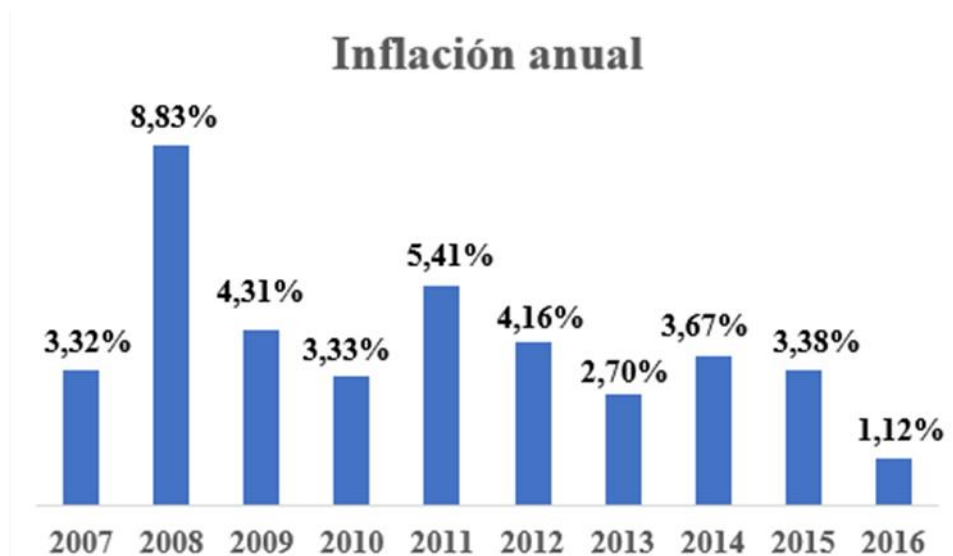
**Fuente:** Banco Centra del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

Como se puede observar en el gráfico 1, el PIB del Ecuador viene reportando índices variables decrecientes, si se toma como ejemplo los últimos años se puede observar que el PIB del 2013 aumentó en un 0.9%; respecto del año

2012; mientras que en el 2014 baja al 2.6 %, y en el 2015 cerró con una tasa de decrecimiento del -1.2%. El Producto Interno Bruto (PIB), en el primer trimestre del año 2016, fue de USD 17.113 millones (a precios constantes) y ha variado en -1.9% en relación a los anteriores tres meses.

- **Inflación**

**Gráfico 2. Inflación en el Ecuador**



**Fuente:** BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2017

De acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador en el 2008 se produce la inflación más alta de los últimos diez años con 8.83 puntos porcentuales y en el 2016 ha ido disminuyendo hasta llegar a 1.12 puntos porcentuales demostrando que el índice es más bajo en el 2016, lo cual beneficia significativamente a las entidades de comercialización de flores.

Generalmente para las entidades de comercialización de flores, la inflación afecta el poder adquisitivo del consumidor ya que este es capaz de comprar menores cantidades de insumos y por consiguiente los sueldos bajan por la alteración en los precios. (SOTO, 2016)

- **Las Tasas de interés**

**Cuadro 1. Tasas de interés por sector**

<b>Año</b>	<b>Producto corporativo</b>	<b>Maxima productivo corporativo</b>	<b>Productivo empresarial</b>	<b>Máxima productivo empresarial</b>	<b>Productivo pymes</b>	<b>Máxima productivo pymes</b>
2011	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,83%
2012	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2013	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2014	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2015	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2016	8,48%	9,33%	9,84%	10,21%	11,15%	11,83%
2017	8,13%	9,33%	10,21%	10,21%	11,04%	11,83%

**Fuente:** BCE, Quito, 2017

- **Tasa de Interés Activa**

Es aquella que aplica las Instituciones Financieras dedicadas a prestar dinero a sus clientes y dentro de esta tasa está la ganancia en las operaciones crediticias que realizan diariamente.

**Cuadro 2. Tasas de interés activas - B.C.E.**

<b>AÑOS</b>	<b>TASA ACTIVA REFERENCIAL</b>
<b>2009</b>	9,10%
<b>2010</b>	9,19%
<b>2011</b>	8,68%
<b>2012</b>	8,17%
<b>2013</b>	8,17%
<b>2014</b>	8,17%
<b>2015</b>	8,34%

**Fuente:** BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016.

Esta tasa es fijada por el Banco Central del Ecuador y es diferente para cada área que se la va a aplicar. Esta tasa puede incidir en la empresa debido a que es necesario créditos para mejorar o implementar servicios adicionales.

### **Tasa de Interés Pasiva**

Es la tasa que pagan las Instituciones Financieras a los clientes por una inversión financiera que ha hecho con dicha institución, así, depósitos a plazo fijo, póliza de acumulación. Esta tasa al igual que la tasa Activa es fijada por el Banco Central del Ecuador BCE.

**Cuadro 3. Tasas de interés pasiva – B.C.E.**

<b>AÑOS</b>	<b>TASA PASIVA REFERENCIAL</b>
2009	5,10%
2010	5,20%
2011	4,28%
2012	4,53%
2013	4,53%
2014	4,53%
2015	5,08%
2016	5,08%

**Fuente:** BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

**Cuadro 4. Tasas de interés a diciembre del 2016**

<b>Tasa de referencia activas</b>	<b>%</b>	<b>Tasa Máxima</b>	<b>%</b>
Productivo corporativo	7,86	Productivo corporativo	9,33
Productivo empresarial	9,64	Productivo empresarial	10,21
Productivo Pymes	11,32	Productivo Pymes	11,83
Consumo	15,96	Consumo	16,3
Vivienda	10,74	Vivienda	11,33
Microcrédito Acumulación ampliada	22,4	Microcrédito Acumulación ampliada	25,5
Microcrédito Acumulación simple	25,03	Microcrédito Acumulación simple	27,5
Microcrédito minorista	28,51	Microcrédito minorista	30,5
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depositos a plazo	4,98	Depositos de ahorro	1,17
Depósitos monetarios	0,45	Depositos de tarjetahabientes	0,53
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	3,94	Plazo 121-180	5,52
Plazo 61-90	4,5	Plazo 181-360	6,13

Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

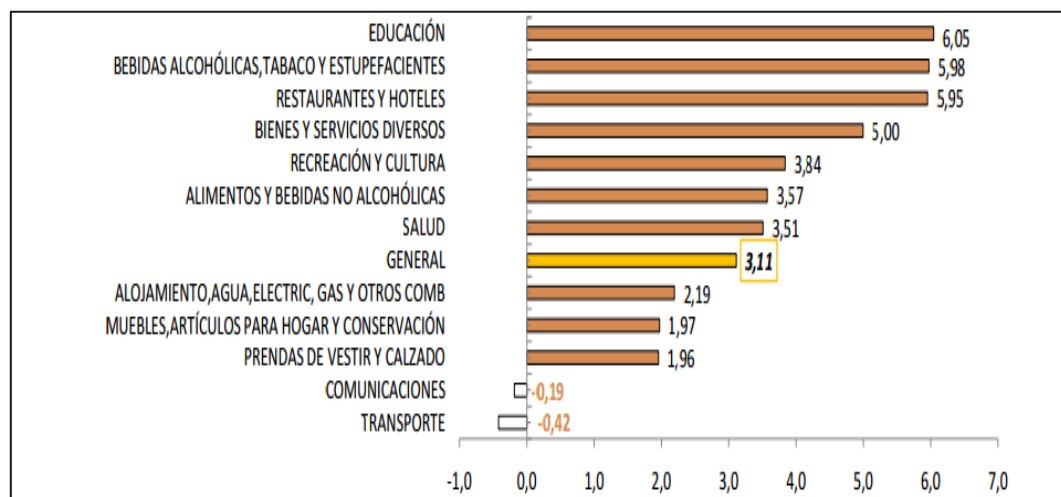


La tasa de interés pasiva podría significar las inversiones que haría la empresa para obtener réditos que pueden ser reinvertidos en la misma entidad. Para las compañías de “comercializadoras de flores”, es importante considerar las distintas tasas para efectuar inversiones en los diferentes escenarios.

- **I.P.C.**

Un IPC puede usarse para indexar (es decir, ajustar el efecto de la inflación) al valor real de los salarios, salarios, pensiones, para regular los precios y para deflacionar las magnitudes monetarias para mostrar cambios en los valores reales. En la mayoría de los países, el IPC es, junto con el censo de población, una de las estadísticas económicas nacionales más observadas.

**Gráfico 3. Inflación anual del IPC y por divisiones de consumo**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador BCE, “Reportes de Inflación”, Ed. BCE, Quito, 2016

En el gráfico de la inflación por sectores productivos se puede observar que la inflación sube para algunos sectores y al tomar en cuenta la inflación del sectores de educación, de bebidas y restaurantes son las más altas, mientras que la de transporte es la más baja con

el -0,42%, mientras que en el sector de los servicios la inflación se encuentra en 5 %, dato con el cual se puede observar que el alza de precios en este sector es significativo, en este sentido, cabe destacar que las entidades de la presente investigación refleja un alza de precios en sus productos, debido al aumento de los costos en los insumos.

**Tabla 1. Inflación por artículos**

<b>RECREACIÓN Y CULTURA</b> <b>Mensual: 1,18%</b> <b>Anual: 0,72%</b>				
Producto	Ponderación	Aporte al IPC general	Porcentaje de aporte	Inflación
ENTRADA A ESTADIOS DEPORTIVOS	0,0006	0,0427	35,26%	32,21%
PAQUETE DE VACACIONES	0,0021	0,0013	1,05%	1,15%
FLORES	0,0003	0,0008	0,69%	6,11%
ENTRADA A CINE	0,0019	0,0006	0,51%	0,50%
COMPUTADORA ESCRITORIO	0,0020	0,0004	0,34%	0,39%
MEMORY FLASH	0,0002	0,0002	0,15%	2,19%
ENTRADA A DISCOTECA	0,0017	0,0002	0,15%	0,19%
CÁMARA FOTOGRÁFICA	0,0008	0,0001	0,06%	0,17%
GASTO EN TARIFA DE TELEVISIÓN PAGA	0,0059	0,0001	0,05%	0,02%
MÁQUINA DE EJERCICIO	0,0003	0,0000	0,04%	0,31%

Fuente: IPC, “Ecuador en Cifras”, Quito, 2017

Según la tabla correspondiente al sector de recreación y cultura que incluye al sector de flores, la inflación no ha incidido de manera significativa en el sector de los profesionales de empresas comercializadoras de flores ya que la inflación en el sector florícola es del 6.17%, sin embargo, si hubo cambios en los precios.

### 2.1.2.2 FACTORES SOCIALES

El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: Tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica y movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del factor social. (CLC, 2012).

- **Población Económicamente Activa**

La P.E.A del Ecuador subió del 2008 al 2009 para después bajar en el 2010 y 2011 de ahí tiene un alza en el 2012 y 2013 el Pea más inferior es en el año 2011 con 4.434.156 y el más elevado lo constituye el 2013 con 4.710.148 de acuerdo a las estadísticas del INEC Pichincha en el año 2014 obtuvo un PEA de 1.321.503. La P.E.A (PEA) para el año 2016 es de 7,8 millones de personas. (INEC , 2016)

- **Tasa de desempleo:**

De acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador la mayor tasa de desempleo en el Ecuador es en el año 2009 con un 7,90% y la más baja es el 2013 con el 4,90%, si la tendencia sigue a la baja demuestra que en el país cada vez existe mayores oportunidades de trabajo.

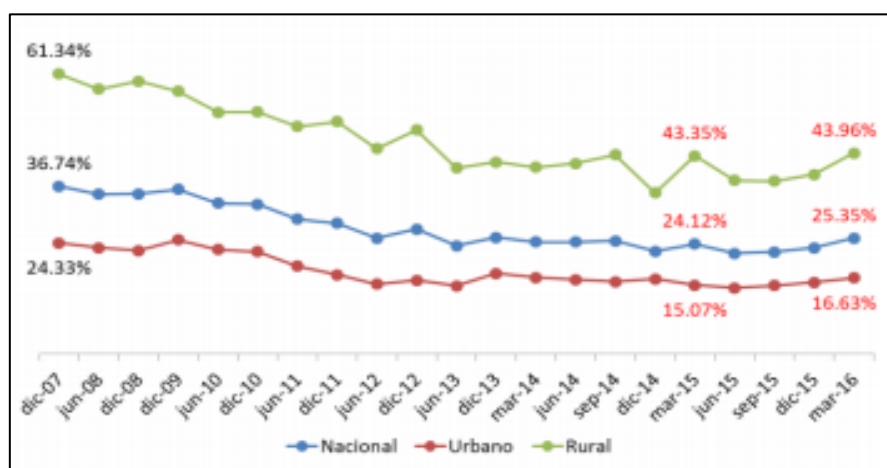
- **Subempleo**

El subempleo más grande que se ha presentado en los últimos años es en el 2009 con el 50,48% y el más bajo constituye el 2012, con el 39,83%. Importante recalcar que en el año 2009 se produce el mayor subempleo y en el mismo año se produce la mayor tasa de desempleo en el Ecuador con el 7,90%. De acuerdo a la información del INEC en el 2015 la provincia de Pichincha tiene un Subempleo del 35,3%. Para el año 2016 según el INEC el subempleo es de Subempleo 1.130.699 personas. (INEC , 2016)

- **Pobreza**

Mide la carencia de alimentación, vestuario, vivienda, educación, y accesos a servicios básicos como agua potable, luz eléctrica, etc.

**Gráfico 4. Tasa de pobreza Ecuador**



**Fuente:** INEC, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016

- Educación**

**Cuadro 5. Educación en el Ecuador**

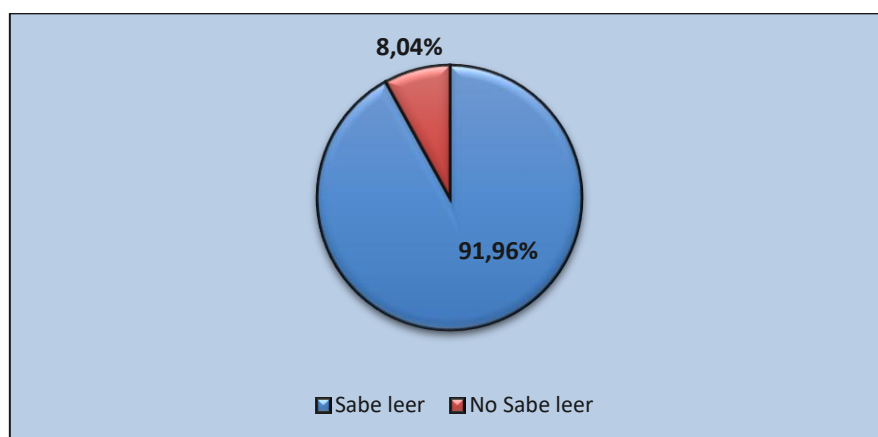
Educación	Población	%
Sabe leer	11.974.817,00	91,96%
No sabe leer	1.046.405,00	8,04%
<b>Total</b>	<b>13.021.222,00</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** INEC, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016

De acuerdo al último Censo del año 2010 la población que sabe y no sabe leer se encuentra conformada de la siguiente manera.

El 91,96% de la población del Ecuador de acuerdo al Censo del 2010 sabe leer y solo el 8,04% no sabe leer.

**Gráfico 5. Sabe o no sabe leer en el Ecuador**



**Fuente:** INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2015

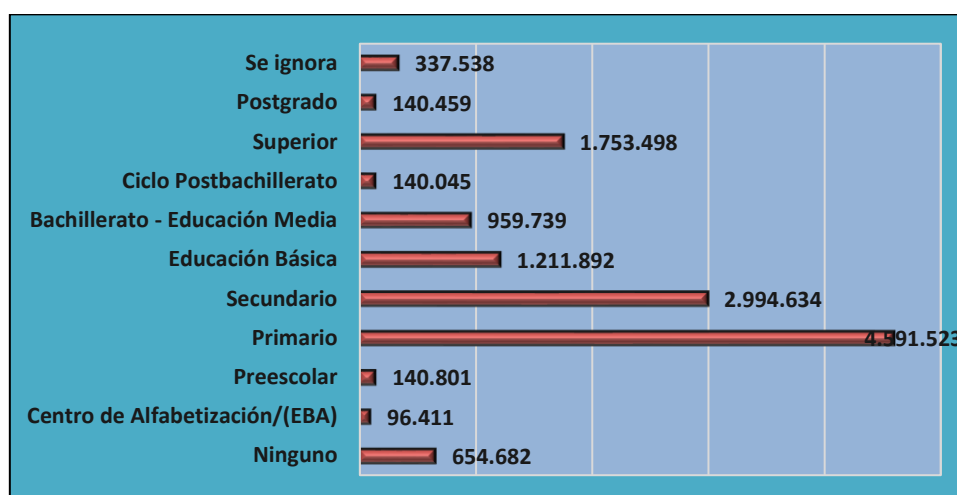
Debido al tipo de servicio y calidad en el trabajo de las entidades de comercializadoras de flores, las personas para acceder a un cargo en dicha empresa deberán cumplir con un nivel medio de educación, ya que sus actividades requieren de mayor conocimiento en especial en el área ambiental, así como también en el área administrativa.

**Cuadro 6. Nivel de instrucción del Ecuador**

Instrucción	Población
Ninguno	654.682,00
Centro de Alfabetización/(EBA)	96.411,00
Preescolar	140.801,00
Primario	4.591.523,00
Secundario	2.994.634,00
Educación Básica	1.211.892,00
Bachillerato-Educación media	959.739,00
Ciclo-Pos bachillerato	140.045,00
Superior	1.753.498,00
Postgrado	140.459,00
Se ignora	337.538,00
<b>Total</b>	<b>13.021.222,00</b>

**Fuente:** INEC, Ed. INEC, Quito, 2015

**Gráfico 6. Nivel de instrucción**



**Fuente:** INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, “Censo de Población Vivienda” Ed. INEC, Quito, 2015

### 2.1.2.3 FACTORES POLÍTICOS

El régimen político que se instaura a través de los gobiernos es un punto importante a considerar al momento de tomar la disposición de incursionar en un giro empresarial, el cual puede tener incentivo o desincentivo, según la política gubernamental o según el pensamiento de quiénes dirigen la nación.

### 2.1.2.5 FACTORES LEGALES

Dentro de los factores legales más importantes se destaca el ordenamiento arancelario que corresponde a Ecuador denominado NANDINA, dentro del cual se señala que las flores se encuentran en la partida arancelaria 0603, la que se subdivide en otras subpartidas que corresponden a productos florícolas.

## **2.2. ESTUDIO INTERNO**

### **2.2.1 Mercado**

#### **Análisis de la Situación Actual del Sector de Comercialización de flores**

### **2.2.2 OFERTA**

#### **Año 2016**

A continuación se describe la oferta de floristerías que comercializan arreglos florales en el D.M.Q, para lo cual se ha analizado por una parte la cantidad de floristerías que existen en el D.M.Q y por otro la cantidad de ventas medias de las mismas. Para ello se ha realizado una investigación de campo tomando como referencia 5 empresas de distintos tamaños y con ello determinando la cantidad de ventas medias mensuales.

En relación a número de empresas, en el DMQ se registran 8 empresas constituidas (Superintendencia de Compañías, 2016), sin embargo un acercamiento a las autoridades metropolitanas además de un sondeo a los dueños de negocios permite establecer que existen alrededor de 185 empresas dedicadas a la venta de arreglos florales en la ciudad de Quito.

Por el otro lado está la cantidad de arreglos florales que comercializa cada floristería para lo cual se consideró empresas más grandes y más pequeñas que permitan indicar un tamaño medio de ventas representativo de las floristerías en la ciudad teniendo el siguiente resultado

**Cuadro 7. Cantidad de arreglos que venden las floristerías por mes (media)**

Floristería	Cantidad
1	500
2	600
3	650
4	750
5	800
Promedio	660

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

Con estos datos es posible estimar la oferta:

**Cuadro 8. Oferta de arreglos florales (cantidad/año)**

Ventas mensuales	660
Ventas anuales	7920
Cantidad de floristerías	185
Demanda anual actual	1465200

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

Proyectando la información para los siguientes años considerando la tasa de crecimiento de la industria que corresponde a la comercialización, la misma que se ha considerado el promedio de crecimiento de los últimos 10 años, que corresponde a un 3,5% (Banco Central del Ecuador, 2016).

**Cuadro 9. Proyección de la oferta (cantidad/año)**

Año	Oferta proyectada
2017	1465200
2018	1516482
2019	1569559
2020	1624493
2021	1681351
2022	1740198
2023	1801105
2024	1864144

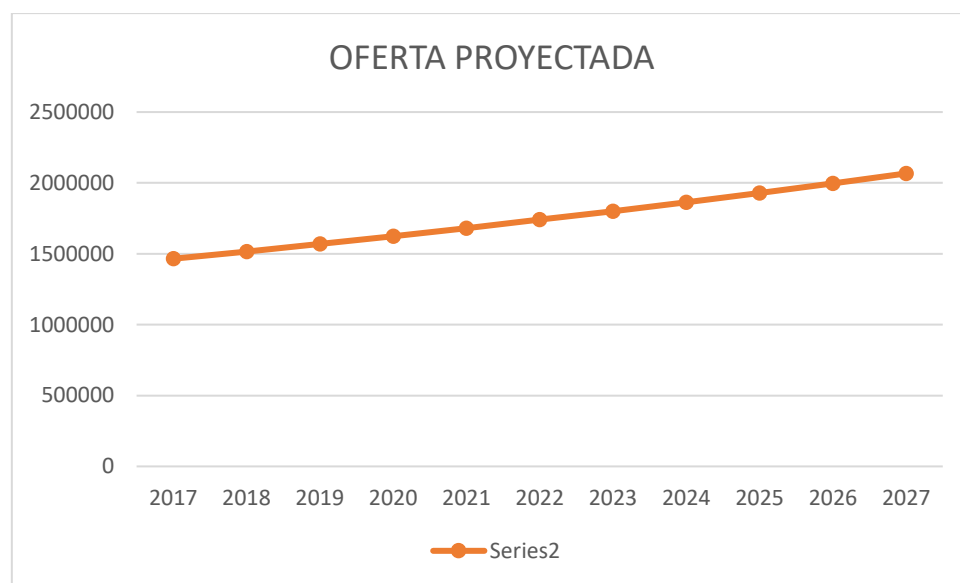


2025	1929389
2026	1996917
2027	2066809

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015  
Elaboración: Autora

De esta manera, la oferta de arreglos florales tendrá una tendencia creciente; como se refleja el siguiente gráfico:

**Gráfico 7. Proyección oferta de ventas de arreglos florales**



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

### 2.2.3 DEMANDA

La demanda de arreglos florales depende de la cantidad de personas que desean un arreglo floral, para ello la única manera de medir la demanda potencial es mediante la información de campo además de los datos de soporte con información secundaria, por tanto la demanda está estimada en base a la información de la encuesta (posteriormente presentada), en la que se indica cuál sería la cantidad que requeriría demanda por año de

arreglos florales. A continuación se presentan los resultados que corresponden a la pregunta 7, además de los cálculos respectivos para obtener la demanda media para la población, medido a través de la muestra realizada.

**Cuadro 11. Demanda de arreglos florales al año**

Rango (Arreglos demandados)	Media del rango	Frecuencia	Porcentaje	Media x Porcentaje
0 - 1	0,5	84	22%	0,11
2 - 3	2,5	120	31%	0,78
3 - 4	3,5	94	24%	0,86
4 - 5	4,5	63	16%	0,74
5 - 6	5,5	15	4%	0,21
7 - 10	8,5	8	2%	0,18
TOTAL		384		2,88

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

Por tanto la demanda media anual por persona será de 2,88 arreglos al año. Con esta información será posible proyectar la demanda a la población de la ciudad de Quito para el segmento seleccionado que corresponde por una parte a la población de 18 a 65 años, que representa un 65% para la ciudad de Quito (INEC, 2016) y por otro lado el grupo socioeconómico que corresponde a los segmentos establecidos por el INEC como C+ (22,8) y B (11,2%) (INEC, 2011), por lo que la población segmentada será:

**Cuadro 12. Demanda de arreglos florales años 2007-2016**

Población cantón Quito	2597989
18 a 65 años	1688693
Segmento socioeconómico	34%
Población segmentada	574156

Fuente: (INEC, 2016)

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

De lo cual se puede concluir que para el año 2016 se tiene una población de 574.156 demandantes, de los cuales la demanda media es de 2,88 arreglos florales en el Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al análisis previo. Por tanto la proyección de la demanda considerando el crecimiento poblacional medio estimado de 2,2% de acuerdo a los datos del Municipio de Quito basados en el INEC (2016), por tanto la proyección de la demanda será:

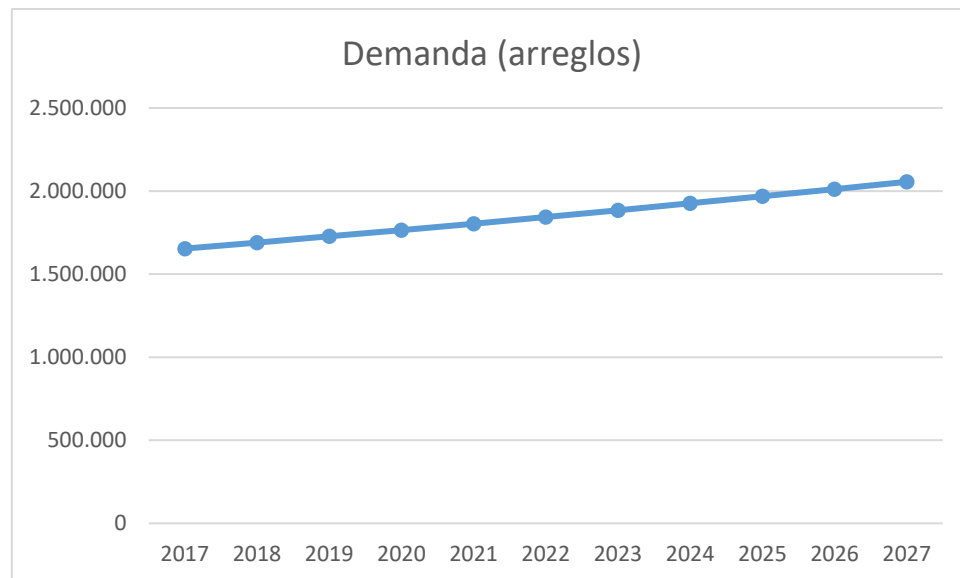
**Cuadro 13. Proyección de la demanda de ventas de arreglos florales**

Año	Población segmentada	Cantidad por persona	Demanda (arreglos)
2017	574.156	2,88	1.653.568
2018	586.787	2,88	1.689.947
2019	599.696	2,88	1.727.125
2020	612.890	2,88	1.765.122
2021	626.373	2,88	1.803.955
2022	640.153	2,88	1.843.642
2023	654.237	2,88	1.884.202
2024	668.630	2,88	1.925.654
2025	683.340	2,88	1.968.019
2026	698.373	2,88	2.011.315
2027	713.738	2,88	2.055.564

Fuente: Censos de Población y Vivienda, INEC. Elaboración: STHV-MDM

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

**Grafico 8. Proyección del consumo potencial de ventas de arreglos florales**



Fuente: Investigación propia

## **2.2.4 CRECIMIENTO DEL MERCADO**

### **Demanda Insatisfecha**

A continuación se presentan los datos que se obtuvieron en las proyecciones de la oferta y demanda para determinar la existencia o no de demanda insatisfecha respecto de la comercialización de arreglos florales.

**Cuadro 14. Demanda insatisfecha de ventas de arreglos florales**

Año	DEMANDA	OFERTA	Demanda insatisfecha
2017	1653568	1465200	188368
2018	1689947	1516482	173465
2019	1727125	1569559	157566
2020	1765122	1624493	140629
2021	1803955	1681351	122604
2022	1843642	1740198	103444
2023	1884202	1801105	83097
2024	1925654	1864144	61511
2025	1968019	1929389	38630
2026	2011315	1996917	14398

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

En el 2017 existe una demanda insatisfecha positiva de alrededor de 188 mil bonches, sin embargo es claro que la misma tiene una tendencia decreciente, esto se debe a que el crecimiento del comercio, en este caso de arreglos florales se está incrementando cada vez más, con la posibilidad de que el mercado se vaya saturando, sin embargo en la actualidad es aún momento donde existe una demanda insatisfecha, y se ingresaría al mercado a competir y con los años la empresa deberá fortalecerse para posicionarse y con ello no tener riesgos.

#### **2.2.5 BALANCE DE PODER (EMPRESA – COMPRADOR)**

Las empresas comercializadoras de flores tienen una fuerte alianza comercial durante mucho tiempo hasta ya posicionarse en el mercado.

El trabajo bajo pedido, a medida o para minoristas tiene mejores utilidades, la empresa es experta trabajando así, sin quitar que también pueden hacerlo al por mayor. El nivel tecnológico y de procesos no es muy desarrollado. Pero tienen suficiente experiencia con el producto.

La capacitación o asesoría técnica se puede obtener de las empresas productoras de flores, la empresa está abierta a recibir una capacitación de estas características.

La competitividad está formada por las 8 empresas que comercializan bonches de flores en el Distrito Metropolitano de Quito.

#### **2.2.2.1 CLIENTES**

Con relación al mercado de venta de bonche de flores, en una empresa comercializadora de flores los principales clientes son las 185 floristerías en Quito.

### **2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

A continuación se describe el análisis interno basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector de flores así como de la empresa.

### **2.4 MATRICES DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

#### **2.4.1 MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

En las matrices de resumen de aspectos estratégicos, se consideran las conclusiones a las que se llegó en el análisis de situación; en ella se describen las Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas que se encuentran reflejadas en el análisis de la situación interna y externa.

**Cuadro 15. Matriz resumen de oportunidades**

N°	OPORTUNIDADES
O1	El sector de flores se encuentra en constante crecimiento económico.
O2	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.
O3	El acceso a financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.
O4	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva
O5	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.
O6	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.
O7	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.
O8	Las condiciones actuales de riesgo país dan indicios que es favorable invertir en el país.
O9	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de flores son Guayaquil, Quito y Cuenca.
O10	Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de flores.
O11	La incorporación de nuevas leyes industriales causa la creación de nuevos nichos de mercado.
O12	El sector florícola ecuatoriano es una fuente importante de divisas y empleo
O13	El incremento de tecnología en el país, aumenta la demanda de flores.
O14	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo
O15	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado
O16	Aperturismo a la globalización, lo que posibilita el ingreso de nuevas tecnologías

**Fuente:** EXPOFLORES, “informes de gestión”, 2017.

**Cuadro 16. Matriz resumen de debilidades**

N°	DEBILIDADES
D1	La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.
D2	No cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.
D3	La escasez de ideas en cuanto a los servicios que ofrecerá a los clientes.
D4	Ausencia de políticas para el manejo de inventarios dentro de la empresa.
D5	Los productos de la empresa no cuentan con certificación sanitaria.
D6	La empresa no posee diagramas de flujo con una estructura adecuada.
D7	La empresa no cuenta con una cultura organizacional predefinida.
D8	La empresa no cuenta con un código ético que respalde las acciones de sus empleados dentro de la organización.
D9	En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.
D10	La empresa no posee un manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.
D11	La empresa no tiene experiencia en el mercado.
D12	La flor es un producto perecible por lo que puede ocasionar pérdidas de inventario para la empresa.
D13	La empresa no tiene experiencia en el manejo de servicios en línea.
D14	La empresa no cuenta con el suficiente recurso humano.
D15	La empresa no posee una adecuada planificación presupuestaria.
D16	La empresa no cuenta con un local propio para el arranque del negocio.
D17	La empresa no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 17. Matriz resumen de amenazas**

N°	AMENAZAS
A1	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.
A2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.
A3	Los ingresos laborales varían entre ciudades, lo que provoca diferencias en los niveles de adquisición del mercado.
A4	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.
A5	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.
A6	Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.
A7	Alto costo de producción en Ecuador.
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción
A9	Cambios normativos de propiedad intelectual, con ello puede haber imitación de ideas de modelos de flores por parte de otras empresas.
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.
A11	Las necesidades tecnológicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.
A12	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.
A13	Competidores de tamaño y características significativas.
A14	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.
A15	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida
A16	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.

**Fuente:** EXPOFLORES, “informes de gestión”, 2017,

**Cuadro 18. Matriz resumen fortalezas**

N°	FORTALEZAS
F1	La empresa cuenta con un diagrama estructural definido
F2	Existe compromiso por parte del personal de la empresa
F3	La empresa presenta un modelo comercial enfocado a variedades.
F4	La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.
F5	La calidad de la flor debido a las excelentes condiciones climatologicas lo que permitirá a la empresa entregar el producto en excelentes condiciones.
F6	La empresa cuenta con los insumos necesarios para cubrir la demanda.
F7	Existe un adecuado nivel de competencia técnica por parte de los proveedores de la empresa.
F8	La empresa tiene como prioridad entregar el producto al cliente el el tiempo indicado.
F9	La empresa cuenta con la mas selecta red de proveedores para la distribución de insumos a la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

### **2.4.3 MATRICES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación se describe las matrices de acción estratégica.

### 2.4.3.1 Matriz de Acción FO

#### MATRIZ DE ACCIÓN FO

<div><div>PONDERACIÓN</div><div>ALTA=5</div><div>MEDIA=3</div><div>BAJA=1</div></div>	OPORTUNIDADES	El sector de flores se encuentra en constante crecimiento económico.	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	Las condiciones actuales de riesgo país dan indicios que es favorable invertir en el país.	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de flores son Guayaquil, Quito y Cuenca.	Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de flores.	La incorporación de nuevas leyes industriales causa la creación de nuevos nichos de mercado.	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	TOTAL	
FORTALEZAS													
La empresa cuenta con un diagrama estructural definido		3	5	3	3	3	3	3	3	3	3		32
Existe compromiso por parte del personal de la empresa		5	5	3	5	3	3	5	5	3	3		40
La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.		5	3	5	1	3	3	3	5	3	1		32
La calidad de la flor debido a las excelentes condiciones climatologicas lo que permitirá a la empresa entregar el producto en excelentes condiciones.		5	5	5	5	3	3	5	3	5	3		42
La empresa cuenta con los insumos necesarios para cubrir la demanda.		5	3	3	3	3	5	3	5	1	3		34
Existe un adecuado nivel de competencia técnica por parte de los proveedores de la empresa.		3	3	1	1	1	1	5	3	3	3		24
La empresa cuenta con la mas selecta red de proveedores para la distribución de insumos a la empresa		5	3	1	3	1	5	5	5	1	5		34
		31	27	21	21	17	23	29	29	19	21		238

Fuente: Inv. Propia

### 2.4.3.2 MATRIZ DE ACCIÓN FA

#### MATRIZ DE ACCIÓN FA

<div>PONDERACIÓN</div> <div>ALTA=5</div> <div>MEDIA=3</div> <div>BAJA=1</div>		AMENAZAS													
			El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	Cambios normativos de propiedad intelectual, con ello puede haber imitación de ideas de modelos de flores por parte de otras empresas.	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	Las necesidades tecnológicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.
FORTALEZAS															
La empresa cuenta con un diagrama estructural definido		1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	23
Existe compromiso por parte del personal de la empresa		1	1	5	1	1	3	1	1	3	1	3	3	5	29
La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.		5	1	1	3	5	5	5	1	1	3	1	1	3	35
La calidad de la flor debido a las excelentes condiciones climatologicas lo que permitirá a la empresa entregar el producto en excelentes condiciones		5	1	3	1	3	5	5	3	1	5	3	1	5	41
La empresa cuenta con los insumos necesarios para cubrir la demanda.		3	3	1	1	5	5	3	1	3	5	3	1	3	37
Existe un adecuado nivel de competencia técnica por parte de los proveedores de la empresa.		1	3	3	1	1	5	1	3	1	1	5	1	5	31
La empresa cuenta con la mas selecta red de proveedores para la distribución de insumos a la empresa.		3	1	3	1	1	5	5	1	1	5	5	1	5	37
		19	13	21	9	17	29	21	11	11	21	21	13	27	233

Fuente: Inv. Propia

### 2.4.3.3 MATRIZ DE ACCIÓN DA

ANÁLISIS DE RIESGOS Y AMENAZAS															
<div>PONDERACIÓN</div> <div>ALTA=5</div> <div>MEDIA=3</div> <div>BAJA=1</div>	AMENAZAS	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	Cambios normativos de propiedad intelectual, con ello puede haber imitación de ideas de modelos de flores por parte de otras empresas.	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	Las necesidades tecnológicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.	TOTAL
DEBILIDADES															
La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.	1	5	5	1	1	5	3	3	3	3	1	3	5	3	39
No cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.	1	5	5	3	1	5	1	1	1	1	3	3	5	3	37
Ausencia de políticas para el manejo de inventarios dentro de la empresa.	1	1	5	1	1	3	1	1	5	3	1	3	5	31	31
Los productos de la empresa no cuentan con certificación sanitaria.	1	3	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	23
La empresa no posee diagramas de flujo con una estructura adecuada.	1	5	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	1	25
En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.	1	5	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	3	27
La empresa no posee un manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	5	1	23
La empresa no tiene experiencia en el mercado.	3	5	5	3	3	5	1	1	3	3	3	5	5	3	45
La flor es un producto perecible por lo que puede ocasionar pérdidas de inventario para la empresa.	3	3	1	1	1	5	3	1	1	1	5	1	1	3	29
La empresa no tiene experiencia en el manejo de servicios en línea.	1	5	3	1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	27
La empresa no cuenta con el suficiente recurso humano.	1	5	5	3	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	31
La empresa no posee una adecuada planificación presupuestaria.	5	5	3	3	5	5	5	1	1	1	5	1	1	5	45
	20	50	44	20	18	52	20	14	24	28	20	42	30	384	384

**Fuente:** Inv. propia

## 2.4.3.4. MATRIZ DE ACCIÓN DO

### MATRIZ DE ACCIÓN DO

<div><div> PONDERACIÓN</div><div>ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1</div></div>	OPORTUNIDADES	El sector de flores se encuentra en constante crecimiento económico.	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	Las condiciones actuales de riesgo país dan indicios que es favorable invertir en el país.	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de flores son Guayaquil, Quito y Cuenca.	Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de flores.	La incorporación de nuevas leyes industriales causa la creación de nuevos nichos de mercado.	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	TOTAL
La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.		1	5	3	1	3	1	1	5	1	5	26
No cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.		3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	34
Ausencia de políticas para el manejo de inventarios dentro de la empresa.		5	5	1	3	1	1	5	1	3	3	28
Los productos de la empresa no cuentan con certificación sanitaria.		1	5	1	5	1	1	3	1	5	3	26
La empresa no posee diagramas de flujo con una estructura adecuada.		1	5	1	3	1	1	5	3	5	3	28
En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.		1	3	1	5	1	1	5	3	3	3	26
La empresa no posee un manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.		1	5	1	5	1	1	5	3	5	3	30
La empresa no tiene experiencia en el mercado.		5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	44
La flor es un producto perecible por lo que puede ocasionar pérdidas de inventario para la empresa.		1	3	1	5	1	3	3	3	5	3	28
La empresa no tiene experiencia en el manejo de servicios en línea.		1	3	1	5	1	3	5	3	5	3	30
La empresa no cuenta con el suficiente recurso humano.		3	3	1	5	1	3	3	3	3	3	28
La empresa no posee una adecuada planificación presupuestaria.		1	1	5	3	1	1	3	1	1	1	18
La empresa no cuenta con un local propio para el arranque del negocio.		5	5	5	3	1	3	1	5	5	5	38
		29	53	29	53	17	25	47	39	49	43	384

Fuente: Inv. Propia

## 2.4.4 MATRICES DE ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO

### 2.4.4.1 Matriz E.F.I

**Cuadro 19. matriz E.F.I**

N°	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
F1	La empresa cuenta con un diagrama estructural definido	5,0	0,050	3,0	0,15
F2	Existe compromiso por parte del personal de la empresa	5,0	0,050	3,0	0,15
F3	La empresa presenta un modelo comercial enfocado a variedades.	4,0	0,040	3,0	0,12
F4	La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.	5,0	0,050	4,0	0,20
F5	La calidad de la flor debido a las excelentes condiciones climatológicas lo que permitirá a la empresa entregar el producto en excelentes condiciones.	3,0	0,030	4,0	0,12
F6	La empresa cuenta con los insumos necesarios para cubrir la demanda.	4,0	0,040	3,0	0,12
F7	Existe un adecuado nivel de competencia técnica por parte de los proveedores de la empresa.	5,0	0,050	4,0	0,20
F8	La empresa tiene como prioridad entregar el producto al cliente el el tiempo indicado.	4,0	0,040	3,0	0,12
F9	La empresa cuenta con la mas selecta red de proveedores para la distribución de insumos a la empresa.	4,0	0,040	4,0	0,16
N°	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
D1	La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.	5,0	0,050	1,0	0,05
D2	No cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.	5,0	0,050	1,0	0,05
D3	La escasez de ideas en cuanto a los servicios que ofrecerá a los clientes.	4,0	0,040	1,0	0,04
D4	Ausencia de políticas para el manejo de inventarios dentro de la empresa.	4,0	0,040	1,0	0,04
D5	Los productos de la empresa no cuentan con certificación sanitaria.	4,0	0,040	1,0	0,04
D6	La empresa no posee diagramas de flujo con una estructura adecuada.	3,0	0,030	1,0	0,03
D7	La empresa no cuenta con una cultura organizacional predefinida.	2,0	0,020	2,0	0,04
D8	La empresa no cuenta con un código ético que respalde las acciones de sus empleados dentro de la organización.	4,0	0,040	2,0	0,08
D9	En la estructura organizacional, no se mantiene una relación entre departamentos.	4,0	0,040	2,0	0,08
D10	La empresa no posee un manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.	4,0	0,040	2,0	0,08
D11	La empresa no tiene experiencia en el mercado.	4,0	0,040	2,0	0,08
D12	La flor es un producto perecible por lo que puede ocasionar pérdidas de inventario para la empresa.	4,0	0,040	1,0	0,04
D13	La empresa no tiene experiencia en el manejo de servicios en línea.	1,0	0,010	2,0	0,02
D14	La empresa no cuenta con el suficiente recurso humano.	4,0	0,040	1,0	0,04
D15	La empresa no posee una adecuada planificación presupuestaria.	4,0	0,040	1,0	0,04
D16	La empresa no cuenta con un local propio para el arranque del negocio.	1,0	0,010	2,0	0,02
D17	La empresa no cuenta con una planificación apropiada con respecto al recurso humano.	4,0	0,040	1,0	0,04
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO</b>		100,0	1,0	55,0	<b>2,2</b>

**Fuente:** Inv. Propia

## 2.4.4.2 Matriz E.F.E

**Cuadro 20. Matriz E.F.E**

MATRIZ EFE					
N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	El sector de flores se encuentra en constante crecimiento económico.	5,0	0,050	4,0	0,200
O2	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.	3,0	0,030	3,0	0,090
O3	El acceso a financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.	2,0	0,020	3,0	0,060
O4	De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva	2,0	0,020	2,0	0,040
O5	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	4,0	0,040	4,0	0,160
O6	Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.	2,0	0,020	4,0	0,080
O7	Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.	4,0	0,040	4,0	0,160
O8	Las condiciones actuales de riesgo país dan indicios que es favorable invertir en el país.	1,0	0,010	2,0	0,020
O9	Las principales ciudades que tienen acceso al ingreso de remesas y por lo tanto al sector de flores son Guayaquil, Quito y Cuenca.	3,0	0,030	3,0	0,090
O10	Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de flores.	4,0	0,040	4,0	0,160
O11	La incorporación de nuevas leyes industriales causa la creación de nuevos nichos de mercado.	4,0	0,040	4,0	0,160
O12	El sector florícola ecuatoriano es una fuente importante de divisas y empleo	1,0	0,010	3,0	0,030
O13	El incremento de tecnología en el país, aumenta la demanda de flores.	2,0	0,020	4,0	0,080
O14	Estabilidad laboral genera a los consumidores un mayor poder adquisitivo	3,0	0,030	4,0	0,120
O15	La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado	4,0	0,040	4,0	0,160
O16	Aperturismo a la globalización, lo que posibilita el ingreso de nuevas tecnologías	2,0	0,020	4,0	0,080



N.-	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	5,0	0,050	4,0	0,200
A2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	4,0	0,040	4,0	0,160
A3	Los ingresos laborales varían entre ciudades, lo que provoca diferencias en los niveles de adquisición del mercado.	2,0	0,020	2,0	0,040
A4	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	4,0	0,040	4,0	0,160
A5	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	3,0	0,030	3,0	0,090
A6	Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	4,0	0,040	3,0	0,120
A7	Alto costo de producción en Ecuador.	3,0	0,030	3,0	0,090
A8	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en la producción	3,0	0,030	4,0	0,120
A9	Cambios normativos de propiedad intelectual, con ello puede haber imitación de ideas de modelos de flores por parte de otras empresas.	5,0	0,050	4,0	0,200
A10	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	1,0	0,010	2,0	0,020
A11	Las necesidades tecnológicas que realiza la empresa deben ser adaptadas a las condiciones particulares de cada región del país.	4,0	0,040	3,0	0,120
A12	Los materiales que son utilizados, varían en costo en base a la región.	3,0	0,030	3,0	0,090
A13	Competidores de tamaño y características significativas.	5,0	0,050	4,0	0,200
A14	Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.	4,0	0,040	4,0	0,160
A15	La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida	4,0	0,040	4,0	0,160
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO</b>		<b>100,0</b>	<b>1,0</b>	<b>107,0</b>	<b>3,6</b>

**Fuente:** Inv. Propia

### 2.4.4.3 F.O.D.A

**Cuadro 21. Matriz F.O.D.A**

MATRIZ DE PRE-INICIATIVAS		
<div> <div>INTERNO</div> <div>EXTERNO</div> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>La calidad de la flor debido a las excelentes condiciones climatológicas lo que permitirá a la empresa entregar el producto en excelentes condiciones.</p> <p>La empresa cuenta con los insumos necesarios para cubrir la demanda.</p> <p>Existe un adecuado nivel de competencia técnica por parte de los proveedores de la empresa.</p> <p>La empresa cuenta con la mas selecta red de proveedores para la distribución de insumos a la empresa.</p> <p>La empresa posee capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.</p>	<p>La empresa no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar.</p> <p>No cuenta con una planificación estratégica a nivel organizacional.</p> <p>Ausencia de políticas para el manejo de inventarios dentro de la empresa.</p> <p>La flor es un producto perecible por lo que puede ocasionar pérdidas de inventario para la empresa.</p> <p>La empresa no posee un manual de funciones y/o descripción de cargos que permita designar responsabilidades.</p> <p>La empresa no cuenta con el suficiente recurso humano.</p> <p>La empresa no cuenta con un local propio para el arranque del negocio.</p>
OPORTUNIDADES	FO (Maxi - Maxi)	DO (Mini-Maxi)
<p>El sector de flores se encuentra en constante crecimiento económico.</p> <p>El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.</p> <p>Un PIB moderado supone que la población se encuentra en posibilidades de inversión.</p> <p>Mayor poder adquisitivo del consumidor genera una mayor oportunidad de ventas para la empresa.</p> <p>La incorporación de nuevas leyes industriales causa la creación de nuevos nichos de mercado.</p> <p>Las facilidades de tecnología, fomentan el desarrollo del sector de flores.</p> <p>Las condiciones actuales de riesgo país dan indicios que es favorable invertir en el país.</p> <p>La competencia se centra en una sola línea de negocio, lo que genera la posibilidad de abarcar mayores segmentos de mercado</p>	<p>Creación de diseños innovadores para los productos que ofrece la empresa.</p> <p>Implementar métodos y sistemas estadísticos que permitan obtener una mejor proyección de la demanda.</p> <p>Establecer un sistema logístico para establecer rutas adecuadas para entrega y servicio al cliente en menor tiempo</p> <p>Realización de programas de marketing para aprovechar los nuevos nichos de mercado.</p>	<p>Implementar métodos y técnicas de planeación que sirvan como guía acerca de los procesos y proyectos que va a realizar la empresa.</p> <p>Desarrollar un plan estratégico, que permita mejorar la gestión de la empresa.</p> <p>Crear políticas y controles que permitan verificar la cantidad de inventarios que se tiene en stock.</p> <p>Implementar métodos de conservación en los insumos de la empresa.</p> <p>Crear un manual de funciones identificando cada uno de los cargos y responsabilidades con los que cumple el personal.</p> <p>Planear y ejecutar el proceso de reclutamiento de personal que permitirá la selección de los potenciales candidatos para los cargos que ofrecerá la empresa.</p> <p>Implementar la planificación financiera como guía que permita la adquisición del establecimiento dentro de los próximos 18 meses.</p>

AMENAZAS	FA (Maxi- Mini)	DA (Mini - Mini)
El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	Realizar una planificación de costos de producción basado en una proyección de los factores económicos influyentes.	Establecer políticas y sistemas de control de inventarios dentro de las bodegas de la empresa.
La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	Diseñar técnicas de previsión de la demanda adaptables a cada región de acuerdo a las necesidades del cliente y la capacidad de la empresa.	Obtener una guía estandarizada de los costos actuales de maquinaria y equipo establecidos en el mercado con ello se preveerá una proyección mas realista de los gastos que incurrirá la empresa en un futuro.
Cambios normativos de propiedad intelectual, con ello puede haber imitación de ideas de modelos de flores por parte de otras empresas.	Mentenerse atentos a los cambios y regulaciones legales y en el mercado para tomar decisiones oportunas en favor de la empresa	Implementar un manual de funciones y/o descripción de cargos sistematizado que permita conocer las actividades que realiza cada empleado dentro de la organización
Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de maquinaria y equipo.	Mejorar el equipamiento de frio y herramientas para trabajo que permita una operación más eficiente	Realizar la contratación del personal mas adecuado para la ejecución de las distintas tareas que designa la empresa.
Competidores de tamaño y características significativas.		Dar a conocer a los proveedores la existencia y localización de la empresa
La competencia posee una estructura organizacional y administrativa mejor definida		
La empresa posee alto grado de dependencia de los proveedores para la entrega del producto terminado a los clientes.		
Existe gran variedad de gustos y preferencias de los clientes por lo que se complica seguir un patrón de producción.		
Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.		

**Fuente:** Inv. Propia

Las acciones estratégicas preliminares obtenidas de la Matriz FODA son:

### **FO (Fortalezas-Oportunidades)**

**Cuadro 22. Acciones estratégicas FO**

<b>FO (Fortalezas - Oportunidades)</b>
Creación de diseños innovadores para los productos que ofrece la empresa.
Implementar métodos y sistemas estadísticos que permitan obtener una mejor proyección de la demanda.
Establecer un sistema logístico para establecer rutas adecuadas para entrega y servicio al cliente en menor tiempo
Realización de programas de marketing para aprovechar los nuevos nichos de mercado.

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

## DO (Debilidades-Oportunidades)

**Cuadro 23. Acciones estratégicas DO**

<b>DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)</b>
1. Implementar métodos y técnicas de planeación que sirvan como guía acerca de los procesos y proyectos que va a realizar la empresa.
2. Desarrollar un plan estratégico, que permita mejorar la gestión de la empresa.
3. Crear políticas y controles que permitan verificar la cantidad de inventarios que se tiene en stock.
4. Implementar métodos de conservación en los insumos de la empresa.
5. Crear un manual de funciones identificando cada uno de los cargos y responsabilidades con los que cumple el personal.
6. Planear y ejecutar el proceso de reclutamiento de personal que permitirá la selección de los potenciales candidatos para los cargos que ofrecerá la empresa.
7. Implementar la planificación financiera como guía que permita la adquisición del establecimiento dentro de los próximos 18 meses.

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

## FA (Fortalezas-Amenazas)

**Cuadro 24. Acciones estratégicas FA**

<b>FA (Fortalezas – Amenazas)</b>
Realizar una planificación de costos de producción basado en una proyección de los factores económicos influyentes.
Diseñar técnicas de previsión de la demanda adaptables a cada región de acuerdo a las necesidades del cliente y la capacidad de la empresa.
Mantenerse atentos a los cambios y regulaciones legales y en el mercado para tomar decisiones oportunas en favor de la empresa
Mejorar el equipamiento de frío y herramientas para trabajo que permita una operación más eficiente

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

## DA (Debilidades-Amenazas)

**Cuadro 25. Acciones estratégicas DA**

<b>DA (Debilidades – Amenazas)</b>
Establecer políticas y sistemas de control de inventarios dentro de las bodegas de la empresa.
Obtener una guía estandarizada de los costos actuales de maquinaria y equipo establecidos en el mercado con ello se preverá una proyección más realista de los gastos que incurrirá la empresa en un futuro.
Implementar un manual de funciones y/o descripción de cargos sistematizado que permita conocer las actividades que realiza cada empleado dentro de la organización
Realizar la contratación del personal más adecuado para la ejecución de las distintas tareas que designa la empresa.
Dar a conocer a los proveedores la existencia y localización de la empresa

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

### CAPITULO III

#### MODELO DE NEGOCIO

##### 3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

De acuerdo con el tamaño de muestra obtenido se obtuvieron 384 encuestas en la ciudad de Quito debido a que es el mercado en el cual pretende incursionar la empresa. Según la investigación realizada se pudo afirmar que FlorArt tuvo una mayor acogida en hoteles, restaurantes y el consumidor final.

**Tabla 1. Tamaño de muestra**

N	574156
z	1,96
p	0,5
q	0,5
confianza	95%
e	0,05

Cálculo n	383,9
<b>N</b>	<b>384</b>

Fuente: "INEC", 2017

Por tanto se realizarán 384 encuestas orientadas al potencial consumidor final, para ello se realizó un muestreo aleatorio pero orientado al segmento seleccionado, para ello se realizó la encuesta en diferentes lugares comerciales del norte de la ciudad de Quito, donde se encuentra mayormente consumidores del segmento seleccionado, eso es en centros y áreas comerciales de la ciudad, con ello se podrá obtener una muestra representativa de la población segmentada.



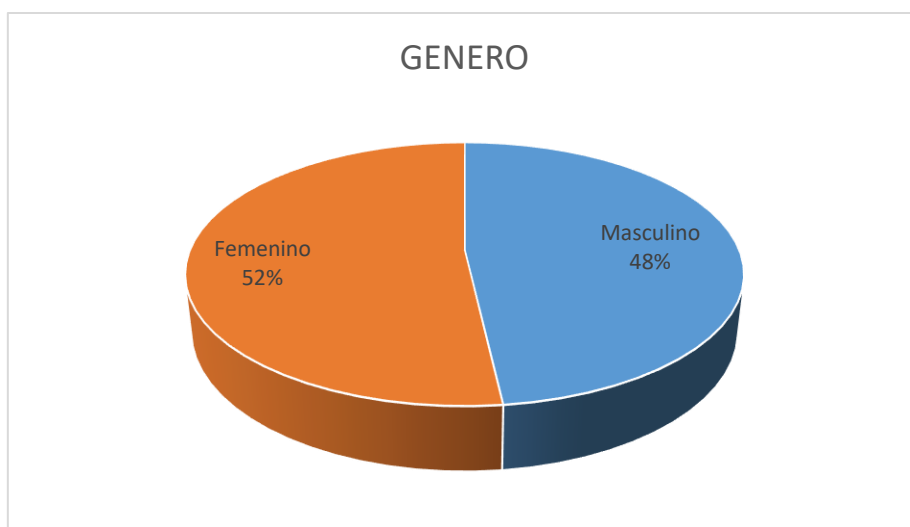
## 1. Género

**Tabla 2. Género**

<b>Masculino</b>	185
<b>Femenino</b>	199
<b>Total</b>	384

Fuente: Resultados preguntas tesis

**Gráfico 1. Género**



**Fuente:** Gráficos archivo Excel “Resultados encuesta tesis”

Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se puede concluir que se entrevistaron a un similar número de hombres y mujeres con el fin de obtener resultados representativos de los dos grupos con

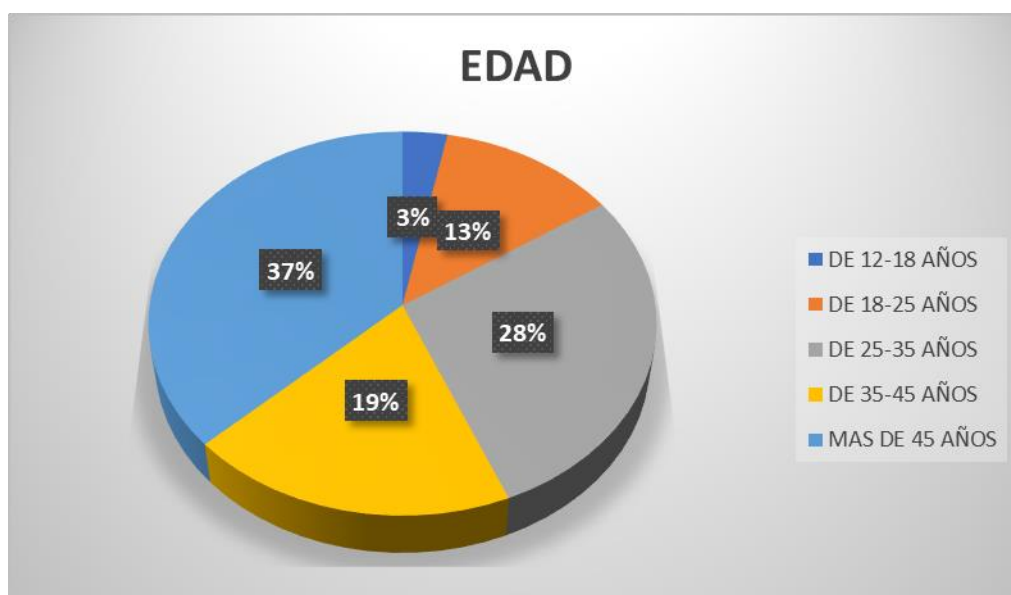
## 2. Edad

Tabla 3. Edad

DE 12-18 AÑOS	12
DE 18-25 AÑOS	48
DE 25-35 AÑOS	108
DE 35-45 AÑOS	74
MAS DE 45 AÑOS	142
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Tabulación encuestas

Gráfico 2. Edad



Fuente: Tabulación encuestas

Según la tabulación realizada, el 3% de los encuestados son de 12-18 años, el 13% tienen entre 18-25 años, mientras que el 28% pertenecen a los 25-35 años, el 19% conforman el segmento desde los 35-45 años y finalmente el 37% son de más de 45 años, con lo cual se tiene una muestra representativa en diferentes grupos de edades seleccionados.

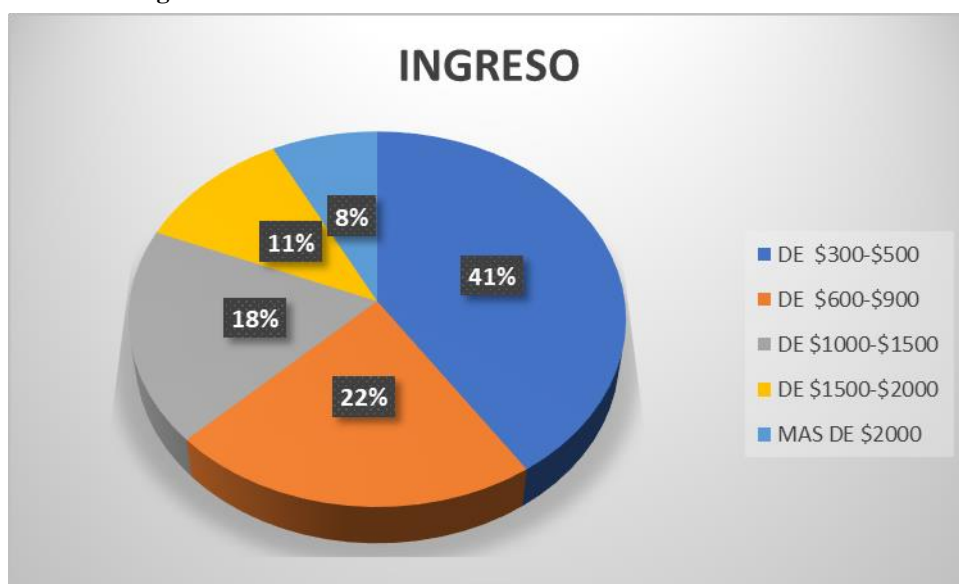
### 3. Ingresos mensuales del consumidor

Tabla 4. Ingresos mensuales del consumidor

DE \$300-\$500	156
DE \$600-\$900	85
DE \$1000-\$1500	71
DE \$1500-\$2000	43
MAS DE \$2000	29
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Tabulación encuestas

Gráfico 3. Ingreso mensual del consumidor



Fuente: Tabulación encuestas

Según la tabulación realizada, el 41% ganan entre los 300-500 dólares mensualmente, el 22% gana entre 600-900 dólares cada mes, el 18% gana entre los 1000 y 1500 dólares, el 11% gana entre los 1500-2000 dólares y finalmente el 8% gana más de 2000 dólares al mes. De esta manera, si bien el grupo mayoritario tiene un ingreso hasta \$500, existen personas con ingresos hasta más de \$2000 confirmándose el grupo objetivo seleccionado.

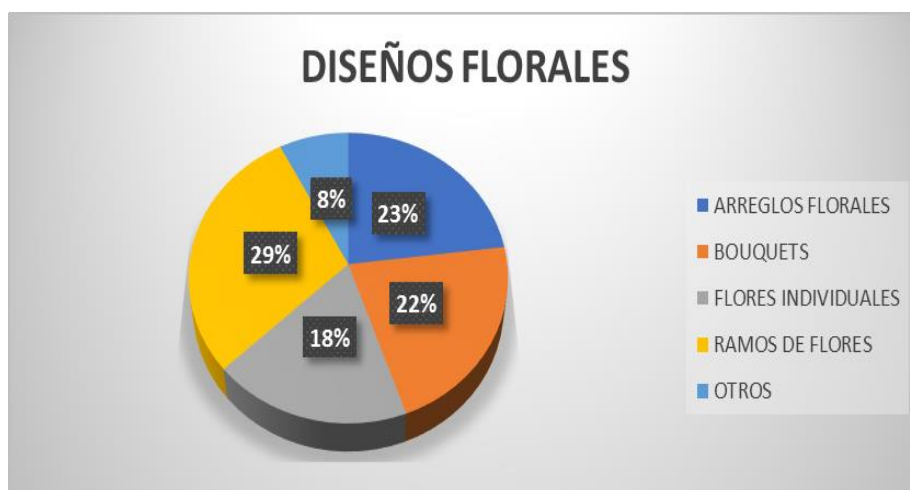
#### 4. Diseños florales

Tabla 5. Diseños florales

ARREGLOS FLORALES	89
BOUQUETS	83
FLORES INDIVIDUALES	71
RAMOS DE FLORES	112
OTROS	30
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Resultados preguntas tesis

Gráfico 4. Diseños florales



Fuente: Gráficos archivo Excel "Resultados encuesta tesis"

Según los resultados obtenidos en la pregunta 2 referente a diseños florales se puede concluir que al 29% de los encuestados les agradan los ramos de flores, al 22% les gustan los bouquets, mientras que al 23% preferiría adquirir arreglos florales, al 18% compraría flores individuales y el 8% estarían interesados en adquirir otro tipo de diseños florales. Es claro de acuerdo a la respuesta que las preferencias de diseños florales son variados para las personas existiendo algo más de interés por los ramos de flores.

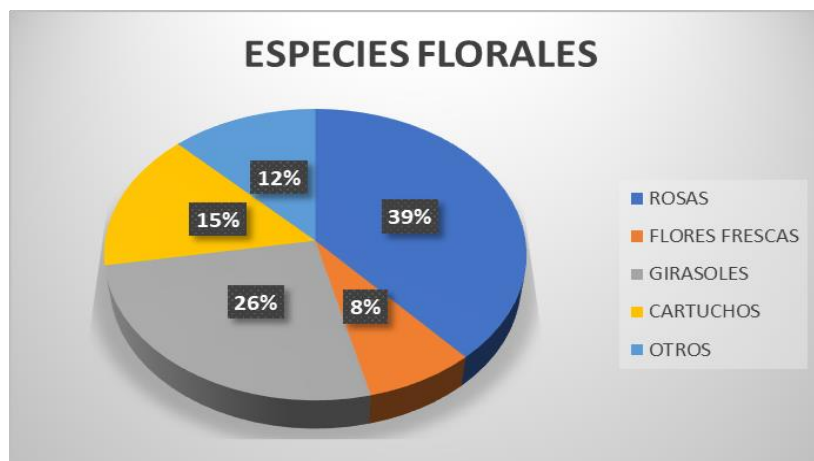
## 5. ESPECIES FLORALES

Tabla 6. Especies florales

ROSAS	148
FLORES FRESCAS	30
GIRASOLES	100
CARTUCHOS	59
OTROS	47
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Resultados preguntas tesis

Gráfico 5. Especies florales



Fuente: Gráficos archivo Excel “Resultados encuesta tesis”

En la pregunta referente a la categoría de especies florales se puede concluir que al 39% les agrada las rosas, al 26% los girasoles, al 15% les gusta los girasoles, el 8% preferiría adquirir flores frescas, mientras que el 12% les cautiva otras especies florales.

Al igual que en la pregunta anterior, la aceptación es variada, existiendo mayor atractivo por las rosas y los girasoles.

## 6. Valor

Tabla 7. Valor

5 - 10 dólares	73
10 - 15 dólares	117
20 - 30 dólares	102
30 - 40 dólares	92
TOTAL	384

Fuente: Resultados preguntas tesis

Gráfico 6. Valor



Fuente: Gráficos archivo Excel “Resultados encuesta tesis”

Según los resultados de las encuestas en la categoría precio se puede concluir que al 30% de las personas encuestadas pagarían por un arreglo floral de 10-15 dólares, el 27% pagarían de 20-30 dólares, mientras que el 24% están dispuestos a adquirir por más de 30 dólares, el 19% comprarían por 5 a 10 dólares, observándose de esta manera que existen diferentes precios que consideran pagar el público objetivo, con un promedio de \$25.

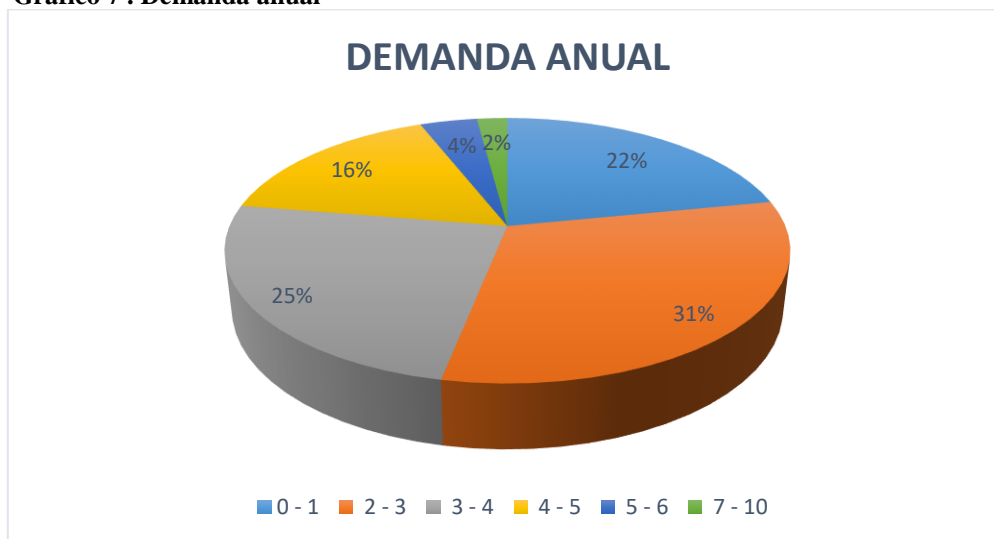
## 7. Cantidad de arreglos florales que demanda al año

Tabla 8. Cantidad de arreglos que demanda el consumidor al año

0 - 1	84
2 - 3	120
3 - 4	94
4 - 5	63
5 - 6	15
7 - 10	8
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Resultados preguntas tesis

Gráfico 7 . Demanda anual



Como se observa, la demanda anual varía, donde la mayor parte de la población considera requerir de 2 a 3 arreglos al año (31%) existiendo personas que requieren menos u otras que mencionan hasta 7 a 10 arreglos al año. Con esta información es posible determinar parte de la demanda estimada del producto.

## 8. Tipos de arreglos florales

**Tabla 9. Arreglos florales**

<b>INDIVIDUAL</b>	<b>207</b>
<b>CON ELEMENTOS EXTRAS</b>	<b>177</b>
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Resultados preguntas tesis

**Gráfico 8. Arreglos florales**



**Fuente:** Gráficos archivo Excel “Resultados encuesta tesis”

Se puede concluir que el 46% prefiere un arreglo floral con elementos extras, mientras que el 54% le gustaría adquirir un arreglo floral individual.

Los resultados obtenidos en porcentajes son obtenidos a raíz de las 384 personas encuestadas, de las cuales 207 personas les agradarían comprar un arreglo floral individual, mientras que a 177 personas les gustaría comprar un arreglo floral con elementos extras, observándose que es variado el gusto de las personas y por ello la necesidad de disponer de productos para los diferentes requerimientos.



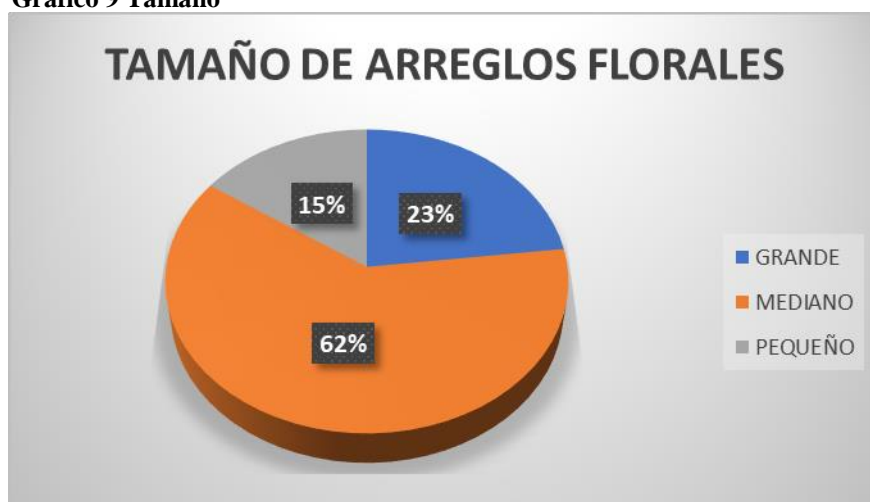
## 9. Tamaño

**Tabla 10. Tamaño**

<b>GRANDE</b>	89
<b>MEDIANO</b>	236
<b>PEQUEÑO</b>	59
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Resultados preguntas tesis

**Gráfico 9 Tamaño**



**Fuente:** Gráficos archivo Excel "Resultados encuesta tesis"

Los resultados correspondientes a las encuestas que corresponden a este grupo son provenientes de las 384 personas encuestadas, de las cuales a 89 personas les agradan los arreglos florales grandes, a 236 personas les gusta los arreglos florales medianos y a las ultimas 59 personas prefieren comprar un arreglo floral pequeño. Existiendo mayor demanda por arreglos medianos y por ello la mayor cantidad de arreglos a disponer en stock deberá ser medianos.

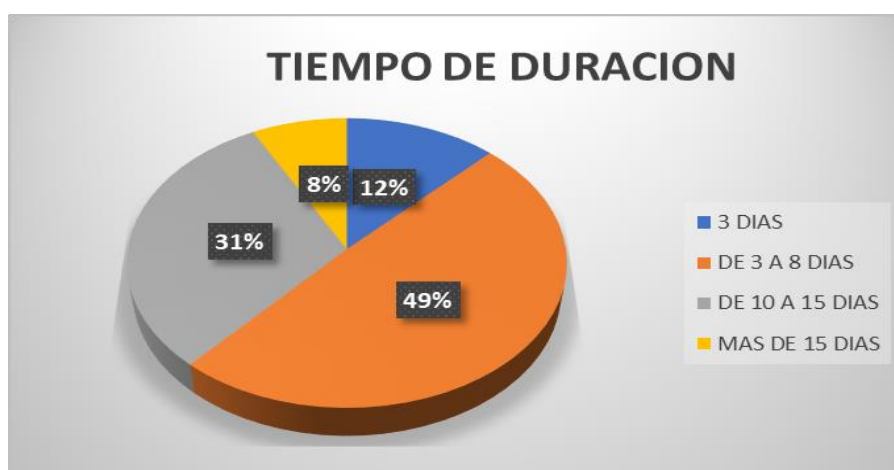
## 10. Duración del producto

Tabla 11. Duración del producto

<b>3 DIAS</b>	<b>47</b>
<b>DE 3 A 8 DIAS</b>	<b>189</b>
<b>DE 10 A 15 DIAS</b>	<b>118</b>
<b>MAS DE 15 DIAS</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Resultados preguntas tesis

Gráfico 10 Duración del producto



Los resultados de las encuestas correspondientes al grupo de tiempo de duración fueron obtenidos a raíz de las 384 personas encuestadas, de las cuales 47 personas afirmaron que el producto les duraba 3 días, 189 personas de 3 a 8 días, los 118 encuestados de 10-15 días, mientras que a los últimos 30 encuestados les dura más de 15 días.

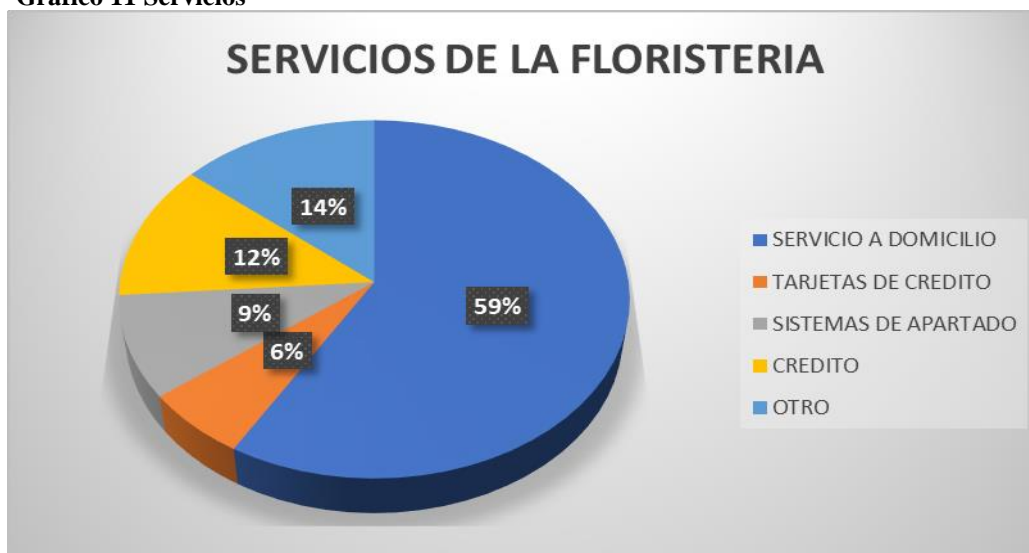
## 11. Servicios de floristería

Tabla 12. Servicios

SERVICIO A DOMICILIO	224
TARJETAS DE CREDITO	24
SISTEMAS DE APARTADO	35
CREDITO	47
OTRO	53
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Resultados preguntas tesis

Gráfico 11 Servicios



Fuente: Gráficos archivo Excel "Resultados encuesta tesis"

Los resultados que corresponden al grupo de servicios de floristería son obtenidos a raíz de las 384 personas encuestadas de las cuales 224 personas les gusta el servicio a domicilio, a 24 personas el servicio de tarjetas de crédito, a 35 les agrada el servicio de sistemas de apartado, a 47 encuestados prefieren el servicio de crédito, mientras que a los últimos 53 encuestados les gusta otro tipo de servicios sin su especificación. Es clara la respuesta que hay mayor demanda para servicio a domicilio y por ello la necesidad de establecer ese servicio como parte de las estrategias de la empresa.

### **3.2. DEFINICIÓN**

La metodología más adecuada que propone Alexander Osterwalder para todo modelo de negocios es aquella que se compone en nueve módulos los cuales se citan a continuación:

**Gráfico 12. Modelo Canvas del proyecto**

<b>Socios Clave</b>  En el caso de la empresa los principales aliados para que el proyecto funcione con éxito son los proveedores que en este caso serían los productores de flores ubicados en la provincia de Pichincha.	<b>Actividades Clave</b>  Las principales actividades que desarrolla la empresa dentro de su actividad comercial son la elaboración de arreglos florales, así como la limpieza y mantenimiento de los insumos del local.	<b>Propuesta de Valor</b>  Los principales servicios que ofertará la empresa a los clientes son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio a domicilio</li><li>• Entrega bajo pedido</li><li>• Asesoramiento al cliente</li></ul>	<b>Relación con el Cliente</b>  La manera en la cual la empresa se comunicará con el cliente será mediante redes sociales y dispositivos móviles	<b>Segmentos de Clientes</b>  La empresa atenderá al consumidor del norte de Quito que conforma el rango de los 18 hasta los 65 años y de nivel económico medio.
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuaciones del local por 3600 USD</li><li>• Maquinaria y equipo por 5610 USD</li><li>• Utensilios y accesorios por 306 USD</li><li>• Equipos de computación por 1479 USD</li><li>• Vehículos por 12000 USD</li><li>• Equipos de oficina por 107 USD</li><li>• Muebles y enseres por 949 USD</li><li>• 2 empleados con un salario básico de 375 USD cada uno.</li></ul>		<b>Canales</b>  La empresa distribuirá el producto al cliente mediante la entrega del producto a domicilio y dentro del local de la empresa.	
	<b>Estructura de Costes</b>  La empresa posee costos fijos por 13329 USD y costos variables por 18649 USD.		<b>Estructura de Ingresos</b>  Los ingresos de la empresa al primer año de su operación están valorados en 63000 USD.	

Fuente: Inv. Propia

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

## **1. Segmentos de mercado**

Son aquellos grupos de personas o empresas a los cuales la empresa desea atender (OSTERWALDER, 2011)

En el caso de la comercializadora de flores en la ciudad de Quito los principales consumidores y entidades a los que atenderá una vez establecido el negocio vendrían a ser los siguientes:

### **1.1. Consumidor del norte de Quito**

Es la población perteneciente al segmento de mercado seleccionado, el cual es localizado en el norte de Quito y conforma a personas de entre los 18-65 años de edad y de nivel económico medio.

Como el consumidor se encuentra en el norte de la ciudad se utilizarán varios medios para llegar a los mismos, el primero es el punto de venta que tiene la empresa, pero adicional se realizará la entrega a domicilio propuesta, misma que estará sustentada en las ventas y comunicación que se realizará mediante redes sociales.

## **2. Propuesta de valor**

Para el diseño de modelo de negocios de comercialización de flores en Quito, FlorArt diseñará sus productos para el segmento de mercado seleccionado.

Dentro de los principales aspectos de valor seleccionados están:

- Entregar arreglos con diseños muy atractivos

- Se ofrecerá productos de calidad al seleccionar tanto el producto como proveedores que garanticen la calidad
- Se realizarán a un tiempo muy rápido para lograr mayor eficiencia y mejor atención al cliente.
- Las entregas a domicilio serán eficientes bajo el sistema de entregas establecido ofreciendo mejor servicio.

### **Consumidores del norte de Quito**

Los productos que se brindarán a los consumidores del norte de Quito son arreglos florales con artículos extras y arreglos florales sin artículos extras con la finalidad de proporcionar mayor variedad en los productos hacia nuestros consumidores.

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se pudo observar apertura por parte del consumidor final hacia la empresa por lo que se ofrecerá servicios adicionales además de la venta de flores, los cuales son:

**Tabla 13. Servicios para el usuario final**

<b>SERVICIOS DE LA FLORISTERÍA</b>
Servicio a domicilio
Entrega bajo pedido
Asesoramiento al cliente para la mejor durabilidad del producto, así como en la elección de los accesorios y el producto final.
Decoración floral en los eventos que el cliente solicite
Realización de todo tipo de arreglos florales en el momento que solicite el cliente: bodas, bautizos, primera comunión, cumpleaños, baby shower y fechas clave en todo el año.

Fuente: Inv. propia

Además de los servicios que ofrece FLORART se ofrecerá a nuestros usuarios promociones y descuentos por temporadas, festividades y aniversario que ocurra a lo largo del año.

### **3. Canales**

FlorArt va a implementar la distribución de los productos mediante el servicio a domicilio que será aplicable para el consumidor ubicado en el norte de Quito.

La empresa será ubicada en el sector El Condado y con la finalidad de llegar a sus respectivos clientes, la empresa abarcará al inicio de su actividad comercial las siguientes localidades:

- Mitad del Mundo
- Ponciano
- El Condado
- Kennedy
- San Carlos
- La Ofelia
- Carcelén



**Gráfico 13 . Procedimiento de entrega del producto al usuario**



Contacto con el proveedor, en este caso vendría a ser la empresa productora de flores.



Transporte y almacenaje de los productos con sus respectivas cadenas de frío.



Recepción del producto por parte de la empresa minorista, en este caso sería FLORART ubicada en Quito



Entrega al usuario final

Fuente: (Emaze, 2016)

#### **4. Relaciones con clientes**

En este módulo la comercializadora de flores en Quito con el objetivo de iniciar su negocio en el mercado describirá los tipos de relaciones que va a establecer con el usuario, los cuales se muestran a continuación:

**Gráfico 14. Medios de atención al cliente**



Fuente: Investigación propia

Si bien el contacto en relación a ventas o comunicación se realizará mediante teléfonos, celular y WhatsApp, adicionalmente se implementará tanto la promoción como comunicación a través de redes sociales, especialmente Facebook, con el cual se realizarán tanto campañas promocionales en épocas de mayor demanda, como se realizará permanentemente un posicionamiento de marca mediante posts semanales para mantener tanto a clientes como a seguidores con las noticias y opciones que tienen de forma permanente para lograr mayor cantidad de clientes fieles de la empresa.

## **5. Fuentes de ingresos**

En el presente modulo se refiere al flujo de caja que va a generar la comercializadora de flores en su segmento de mercado y mediante la cual generara diversas fuentes de ingreso, las cuales provienen de dinero en efectivo y tarjetas de crédito. (OSTERWALDER, 2011)

En el caso de FlorArt, el usuario más importante que proporciona ingresos es el consumidor final.

## 6. Recursos clave

A continuación, se detallará los activos más importantes para que la comercializadora de flores en Quito funcione:

Gráfico 15. Recursos clave

RECURSOS CLAVE DE FLORART		
RECURSOS FÍSICOS	RECURSOS INTELECTUALES	RECURSOS ECONÓMICOS
El equipo que dispondrá la empresa será de computación, mobiliario, maquinaria, vehículo y otros accesorios para el inicio del negocio	El recurso intelectual de mayor valor será el personal tanto administrativo como operativo, con la capacidad necesaria para el desarrollo de productos y entrega de servicios	Serán los medios para financiar el proyecto, que se iniciará con los requerimientos de inversión que se utilizará para activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

## 7. Actividades clave

Las actividades clave que la comercializadora de flores en Quito llevará a cabo se aplicarán para la distribución y venta del producto a los 3 segmentos de clientes previamente seleccionados, las cuales se muestran a continuación:

Gráfico 16. Actividades clave

ACTIVIDADES CLAVE DE FLORART CIA.LTDA						
1. Contactar periódicamente a los proveedores de la empresa.	2. Vender y notificar de los productos que ofrece la empresa.	3. Dar a conocer a nuestros clientes sobre promociones y nuevos productos.	4. Elaborar arreglos florales.	5. Elaborar decoraciones en eventos especiales al gusto del consumidor.	6. Limpieza del local.	7. Abastecimiento de materia prima e insumos.

Fuente: Inv. Propia

## **8. Asociaciones clave**

Las asociaciones que la empresa mantendrá son las relaciones entre empresa- proveedor con la finalidad de ofrecer al consumidor final un producto y servicio de calidad en el tiempo indicado.

## **9. Estructura de costos**

Los costos clave para el modelo de negocios para la comercialización de flores en Quito son:

- **Costos fijos**

En el caso de FlorArt los principales costos fijos que se tiene destinado a cubrir donde se incluye: arriendo del local, sueldos, servicios Básicos, es decir en general gastos administrativos financieros y de ventas, con un total de \$34.776 de acuerdo al detalle presentado en el análisis financiero.

- **Costos variables**

En el caso de FlorArt, los principales costos variables que la empresa tiene destinado a desembolsar son: materia prima, insumos, existencias, mano de obra directa, con un total de \$18.649 detallado en el estudio financiero.

### **3.2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

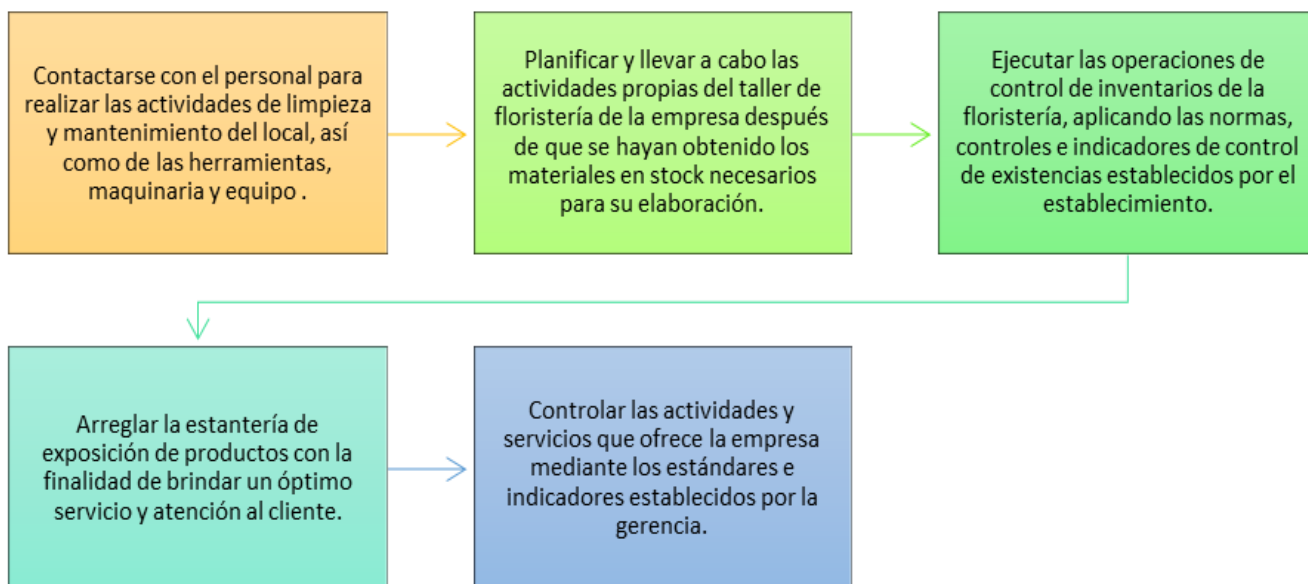
El presente modelo de negocios consiste en una comercializadora de flores ubicada en la ciudad de Quito que tiene como objetivo primordial la invitación a nuestros clientes a la adquisición y la apreciación de cada uno de nuestros productos florales.

FLORART Cía. Ltda. es una comercializadora de flores que nació como una idea de negocio y la cual va a ser establecida en la ciudad de Quito y se caracterizará por el ofrecimiento de productos originales e innovadores que harán de ella una empresa única en la industria de comercialización de arreglos florales.

**FLORART CIA. LTDA** como negocio tiene como actividades y subactividades las que se muestran a continuación:

## 1. Coordinar y realizar las actividades propias de FLORART

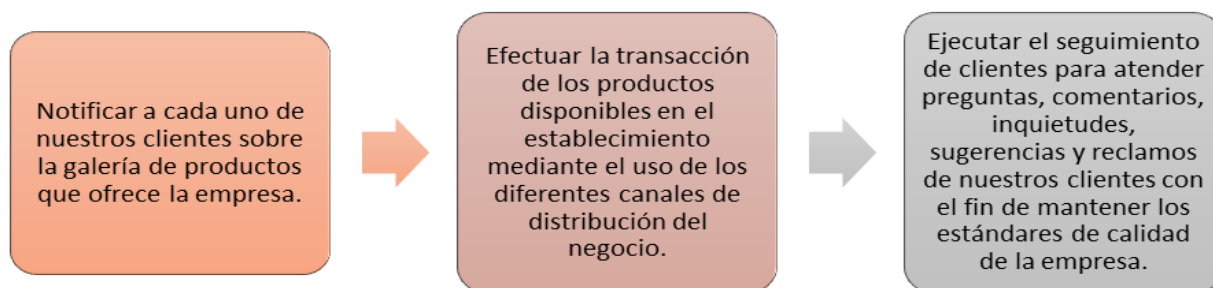
Gráfico 17. Actividades de la empresa



Fuente: Inv. Propia

## 2. Vender e informar sobre productos y servicios propios de FLORART

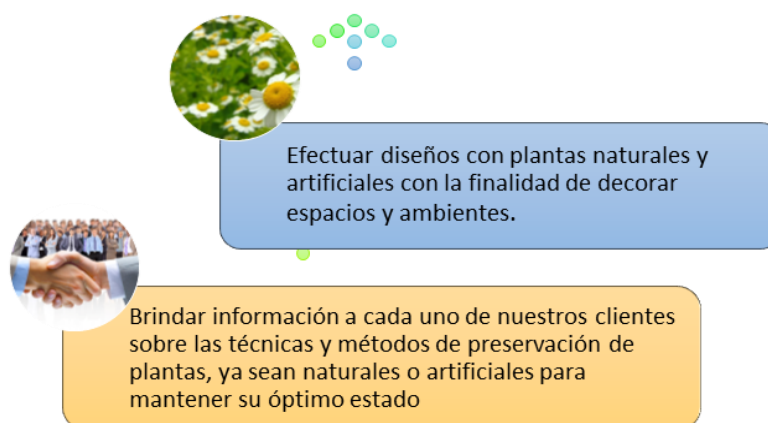
Gráfico 18. Venta de productos y servicios



Fuente: Inv. Propia

## 3. Realizar composiciones con plantas

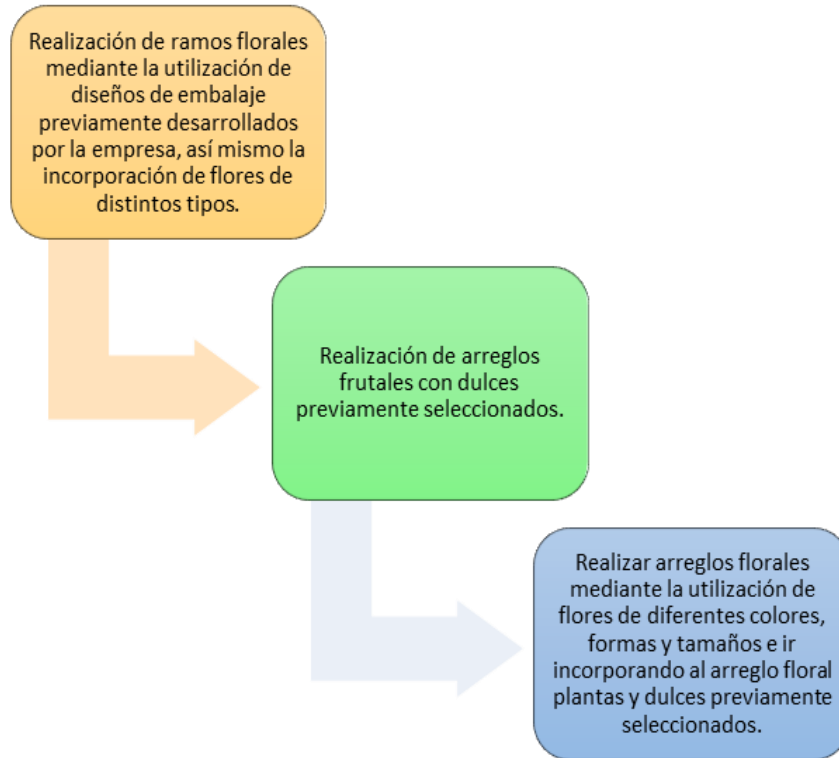
Gráfico 19. Actividades con plantas



Fuente: Inv. Propia

#### 4. Realizar composiciones con flores, frutas y dulces

Gráfico 20. Actividades con flores, frutas y dulces



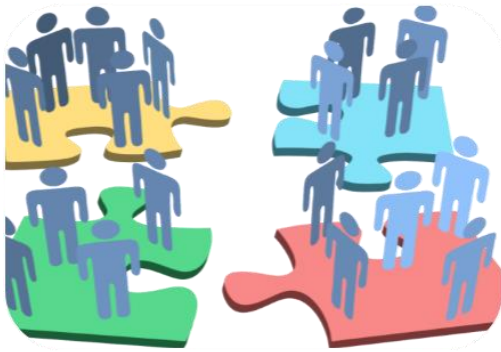
Fuente: Inv. Propia

#### 3.1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

Es una declaración permanente articulada fundamentalmente por el presidente ejecutivo, que aborda los siguientes temas: (Reyes, 2008)



**Gráfico 21. Filosofía corporativa**



La relación entre la empresa FLORART Cia.Ltda y sus grupos de interés primarios: empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en las que opera la empresa.



Una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado de la empresa, expresados fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad.



Una definición de las políticas corporativas básicas con respecto a temas como el estilo de gestión, políticas de la organización, gestión de los recursos humanos, políticas financieras, comercialización y tecnología.



Una declaración sobre los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

Fuente: Inv. propia

## 9.1. MISIÓN

Es aquella que se plantea quien es la empresa, que realiza y por qué estamos aquí

## Elementos Claves de la Misión

**Cuadro 1. Elementos de la misión**

<b>Naturaleza del negocio</b>	Distribución y comercialización de arreglos florales.
<b>Mercado al que sirve</b>	Consumidores del norte de Quito de 18-65 años de edad y de nivel económico medio.
<b>Características</b>	Servicio de calidad, personal comprometido, infraestructura física de fácil ampliación y adaptación.
<b>Principios y valores</b>	Calidad, profesionalismo, trabajo en equipo, comunicación y confianza, honestidad.

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Patricia Eugenia Egas Yépez

### ***Misión***

*FLORART CIA. LTDA, crea valor entregando arreglos florales para el consumidor, de manera oportuna con la finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes de forma general y específica, a la vez que genere un negocio lucrativo y atractivo para todos los miembros de la empresa.*

### **3.4. VISIÓN**

Pretende orientar a los ejecutivos y partes interesadas el horizonte de la empresa. (CHASE, 2003)

## Elementos Claves de la Visión

Cuadro 2. Elementos de la visión

<b>Posición en el mercado</b>	<b>Empresa pequeña</b>
<b>Ámbito del mercado</b>	Ciudad de Quito
<b>Clientes</b>	Consumidor del norte de Quito de 18-65 años de edad y de nivel económico medio.
<b>Producto</b>	Arreglos Florales
<b>Principios y Valores</b>	Calidad, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Honestidad

Fuente: (Reyes, 2008)

### Visión 2020

*Ser una empresa referente de comercialización de arreglos florales para el consumidor, basándose para ello en la honestidad, el respeto y la disciplina; valores demostrados a través de la innovación de sus servicios, la selección y la capacitación continua de sus empleados que garantice la excelencia en sus servicios.*

### 3.5. VALORES

Cuadro 3. Matriz ambiente interno

<b>AMBIENTE INTERNO (MORAL)</b>			
<b>Manifestación activa</b>		<b>Manifestación pasiva</b>	
<b>Valor</b>	<b>Antivalor</b>	<b>Valor</b>	<b>Antivalor</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Individualismo	<b>Confianza</b>	Desconfianza
<b>Comunicación</b>	Desinformación	<b>Excelencia</b>	Mediocridad

Fuente: Investigación propia

**Cuadro 4. Matriz ambiente externo**

<b>AMBIENTE EXTERNO (ÉTICO)</b>			
<b>Manifestación Activa</b>		<b>Manifestación Pasiva</b>	
<b>Valor</b>	<b>Antivalor</b>	<b>Valor</b>	<b>Antivalor</b>
<b>Respeto</b>	Irrespeto	Generosidad	Egoísmo
<b>Transparencia</b>	Mentira	Honestidad	Deshonesto

Fuente: Investigación propia

## **A. PRINCIPIOS MORALES**

### **Principios**

Dentro de la empresa se manejan los siguientes principios:

**Cuadro 5. Matriz de principios**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Servicio al Cliente</b>	Es uno de los principales principios de la empresa, ya que de esta manera se satisfecerá los gustos y requerimientos de los clientes ofreciendo productos de calidad y en el tiempo indicado.
<b>Cuidado del Medio Ambiente</b>	Se utilizará materiales que no destruyan el ecosistema.
<b>Innovación</b>	Es la creatividad que utilizan los miembros de la empresa para el desarrollo de productos.
<b>Profesionalismo</b>	La empresa cumplirá con los compromisos y retos del trabajo diario.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Los miembros de la empresa se integran como un conjunto de partes interrelacionadas entre si para lograr objetivos comunes.

Fuente: Investigación propia

### **3.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Los objetivos de FLORART CIA. LTDA se caracterizan por ser:

- Específicos
- Medibles
- Delegables
- Realizables
- Formulados para un tiempo específico.

#### **Ejes Estratégicos**

Los ejes estratégicos se definen como los puntos o áreas principales de la empresa que requieren de acciones para corregir y/o eliminar debilidades. (CERTO, 2001, pg. 450) Se ha determinado una matriz de pre ejes de la siguiente manera:

**Cuadro 6. Ejes estratégicos**

No.	EJES	CONCLUSIONES
1	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de maximizar su rentabilidad, mediante la elaboración y ejecución de herramientas financieras y control de inventarios, que permita controlar la gestión de organización, optimizando costos y generando valor para los accionistas.
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir productos de acuerdo a las necesidades de cada cliente, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales
3	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias de ventas de flores e insumos florales que permitan proporcionar servicios de pre – venta, venta y post – venta, utilizando sistemas informáticos de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.
4	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado.
5	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes prestación de servicios de comercialización de flores e insumos florales a nivel local bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos, servicios de calidad, tanto para los clientes como para las pequeñas y medianas empresas.

6	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en las flores e insumos florales.
7	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en la organización y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización
8	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización
9	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.
10	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología y un adecuado sistema de comunicación y gestión de inventarios, que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.

Fuente: Investigación Propia

## CAPITULO IV

### VIABILIDAD FINANCIERA

#### 4.1 VIABILIDAD FINANCIERA DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FLORES, “FLORART” EN EL D.M.Q

##### **Inversión total.**

En el caso de la comercializadora de flores FLORART CIA LTDA es necesario invertir en Activos Fijos: 24.049 USD, con Activos Diferidos por \$ 1.620,00 USD y en Capital de Trabajo: 5.967 USD, por lo tanto, la inversión total del proyecto es de **31.637** dólares.

**Tabla 1. Inversión total**

INVERSIÓN TOTAL	
Activo Fijo	24.049,68
Activo Diferido	1.620,00
Capital de Trabajo	5.967,33
<b>TOTAL</b>	<b>31.637,01</b>

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”.

La inversión a realizarse en cada rubro se presenta a continuación y para mayor detalle revisar el Anexo 1.



#### 4.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.

Tabla 2. Inversión fija.

<b>COSTO</b>	<b>TOTAL USD.</b>
Adecuaciones	3.600,00
Maquinaria y Equipo	5.610,00
Utensilios y Accesorios	306,00
Equipos de Computación	1.479,00
Vehículos	12.000,00
Equipos de Oficina	106,08
Muebles y Enseres	948,60
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>24.049,68</b>

#### 4.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS.

Tabla 3. Activos diferidos

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR TOTAL USD.</b>
Gasto puesta en marcha	385,00
Gasto de Organización	1.210,00
Gasto de patentes	25,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>1.620,00</b>

#### 4.1.3 CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo ha considerado el gasto necesario para todos los costos y provisiones requeridas para un mes de operaciones, lo cual le permitirá a la empresa poder disponer de liquidez para el pago de sus requerimientos.

**Tabla 4. Capital de trabajo.**

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	
Materiales Directos	428,40
Mano de Obra Directa	977,78
<b>TOTAL</b>	<b>1.406,18</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
Mano de Obra Indirecta	662,48
Servicios Básicos	1774,80
Mantenimiento	65,97
Gastos Administrativos	1.285,64
Gasto de Ventas	731,09
Seguro	41,17
<b>TOTAL</b>	<b>4.561,15</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>5.967,33</b>

El detalle de costos y gastos para el cálculo del capital de trabajo se presenta en el presupuesto de costos y gastos posteriormente tratado.

#### **4.1.4 PRESUPUESTO DE COSTOS**

Los costos variables más importantes para FLORART CIA LTDA son los siguientes:

##### **Materiales Directos.**

En este rubro se consideran como materiales directos para la elaboración de los arreglos florales, además de un 2% de imprevistos que es importante considerar para establecer un presupuesto más real.

**Tabla 5. Materiales directos**

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Bonches de rosas	3,50	120	420,00	5.040,00
Subtotal				5.040,00
2% Imprevistos				100,80
<b>Total Insumos</b>				<b>5.140,80</b>

## M.O.D

Está constituido por aquellos empleados para comercializadora de flores de la empresa “FLORART CIA. LTDA”. El detalle de los costos para la empresa de acuerdo al valor nominal y los beneficios de ley se presenta en el Anexo No. 2 “Nomina”.

**Tabla 6. M.O.D**

DETALLE	Pago mensual (2 empleados)	VALOR ANUAL
Empleados	958,61	11.503,35
Subtotal		11.503,35
	958,61	
2% Imprevistos		230,1
<b>Total</b>		<b>11.733,42</b>

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

### Servicios Básicos.

Los servicios estimados de acuerdo al giro del negocio serán:

Tabla 7. Servicios básicos.

CONCEPTO	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	90	180
Luz Eléctrica	180	360
Teléfono	360	720
Internet	240	480
SUBTOTAL		1.740
2% Imprevistos		34,8
<b>TOTAL</b>		<b>1.775</b>

### Mano de Obra Indirecta.

Tabla 8. Mano de Obra Indirecta.

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Jefe de Operaciones	649,49	3.896,95	7.793,90
Subtotal			7.793,90
2% Imprevistos			155,9
<b>TOTAL</b>			<b>7.949,78</b>

### COSTOS FIJOS.

#### a.- Reparación y Mantenimiento.

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la empresa “FLORART CIA. LTDA” sobre los que existe un costo de mantenimiento para la comercialización de flores.

**Tabla 9. Reparación y Mantenimiento**

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipos	5.610,00	1%	28,05	56,10
vehículos	12.000,00	6%	360,00	720,00
Subtotal			388,05	776,10
2% Imprevistos			7,76	15,52
<b>TOTAL</b>			<b>395,81</b>	<b>791,62</b>

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

### c.- Seguros.

**Tabla 10. Seguros.**

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
vehículos	12.000,00	4,00%	240,00	480,00
Maquinaria y Equipos	5.610,00	0,25%	7,01	14,03
<b>TOTAL</b>			<b>247,01</b>	<b>494,03</b>

**FUENTE:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

### d.- Depreciación.

La depreciación de los activos estimada mediante los porcentajes aceptados por la ley, se presentan a continuación:

**Tabla 11. Depreciación de los activos fijos**

DESCRIPCIÓN	VALOR INICIAL	DEPR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VAL.R
Adecuaciones	3.600,00	5%	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2700,00
Maquinaria y Equipo	5.610,00	10,00%	561,00	561,00	561,00	561,00	561,00	0,00
Utensilios y Accesorios	306,00	10%	30,60	30,60	30,60	30,60	30,60	153,00
Equipos de Computación	1.479,00	33%	493,00	493,00	493,00	0,00	0,00	0,0
vehículos	12.000,00	20%	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	0,00
Equipos de Oficina	106,08	10%	10,61	10,61	10,61	10,61	10,61	53,04
Muebles y Enseres	948,60	10%	94,86	94,86	94,86	94,86	94,86	474,30
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>24049,68</b>		<b>3770,06</b>	<b>3770,06</b>	<b>3770,06</b>	<b>3277,07</b>	<b>3277,07</b>	<b>3380,35</b>

**FUENTE:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

#### **e.- Amortización.**

**Tabla 12. Amortización.**

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Gastos puesta en marcha	385,00	20%	5	77
Gastos de Organización	1.210,00	20%	5	242
Gastos de Patentes	25,00	20%	5	5
<b>TOTAL</b>				<b>324</b>

**FUENTE:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

#### **GASTOS ADMINISTRATIVOS.**

Son todos los gastos que FLORART CIA LTDA necesita para su trabajo operativo.

Tabla 13. Gastos Administrativos.

<b>GASTOS PERSONALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Gerente General	1	1.020,44	6.122,62	12.245,24
<b>TOTAL PERSONAL</b>			6.122,62	12.245,24
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Suministros de Oficina	1 set	10	60,00	120,00
Alquiler oficina	Mensual	250,00	1.500,00	3.000,00
2% Imprevistos			1,20	62,40
<b>Total gastos</b>			1.561,20	3.182,40
<b>TOTAL</b>			<b>7.683,82</b>	<b>15.427,64</b>

FUENTE: Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

## GASTOS DE VENTAS.

Tabla 14. Gastos de ventas.

<b>GASTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>GASTOS PERSONALES</b>				
Jefe de Ventas	1	649,49	3.896,95	7.793,90
<b>Total Personal</b>				7.793,90
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Promoción	1 set	50,00	300,00	600,00
Propaganda	1 set	30,00	180,00	360,00
<b>Subtotal</b>			480,00	960,00
2% Imprevistos			9,60	19,20
<b>Total Gastos Generales</b>				979,20
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>			<b>489,60</b>	<b>8.773,10</b>

Fuente: Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

### 4.1.3 FINANCIACIÓN

Para la presente investigación de producción de comercializadora de flores que ofrece empresa “FLORART CIA. LTDA” será financiado con recursos propios y de terceros. El detalle de cómo se ha previsto el uso de los recursos se presenta a continuación.

Tabla 15. Estado de fuentes y de usos.

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	24.049,68	76,02%	41,09%	13.000,00	34,93%	11.049,68
Activos Diferidos	1.620,00	5,12%	5,12%	1.620,00	0,00%	0,00
Capital de Trabajo	5.967,33	18,86%	9,48%	3.000,00	9,38%	2.967,33
<b>Inversión Total</b>	<b>31.637,01</b>	<b>100,00%</b>	<b>56%</b>	<b>17.620,00</b>	<b>44%</b>	<b>14.017,01</b>

### GASTOS FINANCIEROS.

#### Estructura del Financiamiento

El proyecto se encuentra financiado con el 56% con recursos propios y el 44 % sobrante mediante un crédito otorgado por el Banco de Guayaquil, como entidad sobre la cual se tiene factibilidad para la adquisición de un crédito y dispone de una tasa media de mercado.



## ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Empresa	17620,00	56%
Financiamiento Bancario	14017,01	44%
TOTAL	31637,01	100%

El financiamiento se ha considerado para un período de 5 años (60 cuotas), como tiempo adecuado para la devolución del capital solicitado teniendo por tanto las siguientes condiciones.

<b>Monto a financiar:</b>	14017
<b>Tiempo (meses)</b>	60
<b>Anualidad</b>	307,57
<b>Tasa bancaria</b>	11,4%

Tabla 16. Tabla de amortización

	meses	Monto	Tasa	Anualidad	Interés	Pago a Capital	Saldo
Año 1	1	14017	0,0095	307,57	133,16	174,41	13842,61
	2	13842,61	0,0095	307,57	131,50	176,06	13666,54
	3	13666,54	0,0095	307,57	129,83	177,74	13488,81
	4	13488,81	0,0095	307,57	128,14	179,42	13309,38
	5	13309,38	0,0095	307,57	126,44	181,13	13128,26
	6	13128,26	0,0095	307,57	124,72	182,85	12945,41
	7	12945,41	0,0095	307,57	122,98	184,59	12760,82
	8	12760,82	0,0095	307,57	121,23	186,34	12574,48
	9	12574,48	0,0095	307,57	119,46	188,11	12386,37
	10	12386,37	0,0095	307,57	117,67	189,90	12196,47
	11	12196,47	0,0095	307,57	115,87	191,70	12004,77
	12	12004,77	0,0095	307,57	114,05	193,52	11811,25
Año 2	13	11811,25	0,0095	307,57	112,21	195,36	11615,89
	14	11615,89	0,0095	307,57	110,35	197,22	11418,67
	15	11418,67	0,0095	307,57	108,48	199,09	11219,58
	16	11219,58	0,0095	307,57	106,59	200,98	11018,60
	17	11018,60	0,0095	307,57	104,68	202,89	10815,71

	18	10815,71	0,0095	307,57	102,75	204,82	10610,89
	19	10610,89	0,0095	307,57	100,80	206,76	10404,13
	20	10404,13	0,0095	307,57	98,84	208,73	10195,40
	21	10195,40	0,0095	307,57	96,86	210,71	9984,69
	22	9984,69	0,0095	307,57	94,85	212,71	9771,98
	23	9771,98	0,0095	307,57	92,83	214,73	9557,25
	24	9557,25	0,0095	307,57	90,79	216,77	9340,47
Año 3	25	9340,47	0,0095	307,57	88,73	218,83	9121,64
	26	9121,64	0,0095	307,57	86,66	220,91	8900,73
	27	8900,73	0,0095	307,57	84,56	223,01	8677,72
	28	8677,72	0,0095	307,57	82,44	225,13	8452,59
	29	8452,59	0,0095	307,57	80,30	227,27	8225,32
	30	8225,32	0,0095	307,57	78,14	229,43	7995,89
	31	7995,89	0,0095	307,57	75,96	231,61	7764,29
	32	7764,29	0,0095	307,57	73,76	233,81	7530,48
	33	7530,48	0,0095	307,57	71,54	236,03	7294,45
	34	7294,45	0,0095	307,57	69,30	238,27	7056,18
	35	7056,18	0,0095	307,57	67,03	240,53	6815,65
	36	6815,65	0,0095	307,57	64,75	242,82	6572,83
Año 4	37	6572,83	0,0095	307,57	62,44	245,13	6327,70
	38	6327,70	0,0095	307,57	60,11	247,45	6080,25
	39	6080,25	0,0095	307,57	57,76	249,81	5830,44
	40	5830,44	0,0095	307,57	55,39	252,18	5578,27
	41	5578,27	0,0095	307,57	52,99	254,57	5323,69
	42	5323,69	0,0095	307,57	50,58	256,99	5066,70
	43	5066,70	0,0095	307,57	48,13	259,43	4807,27
	44	4807,27	0,0095	307,57	45,67	261,90	4545,37
	45	4545,37	0,0095	307,57	43,18	264,39	4280,98
	46	4280,98	0,0095	307,57	40,67	266,90	4014,08
	47	4014,08	0,0095	307,57	38,13	269,43	3744,65
	48	3744,65	0,0095	307,57	35,57	271,99	3472,66
Año 5	49	3472,66	0,0095	307,57	32,99	274,58	3198,08
	50	3198,08	0,0095	307,57	30,38	277,19	2920,89
	51	2920,89	0,0095	307,57	27,75	279,82	2641,07
	52	2641,07	0,0095	307,57	25,09	282,48	2358,60
	53	2358,60	0,0095	307,57	22,41	285,16	2073,44
	54	2073,44	0,0095	307,57	19,70	287,87	1785,57
	55	1785,57	0,0095	307,57	16,96	290,60	1494,96
	56	1494,96	0,0095	307,57	14,20	293,37	1201,60
	57	1201,60	0,0095	307,57	11,42	296,15	905,44
	58	905,44	0,0095	307,57	8,60	298,97	606,48
	59	606,48	0,0095	307,57	5,76	301,81	304,67
	60	304,67	0,0095	307,57	2,89	304,67	0,00

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

**Tabla 17. Costos de producción para el año 1.**

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Materiales Directos		5.140,80
Mano de Obra Directa		11.733,42
Mano de Obra Indirecta	7.949,78	
Insumos		1.774,80
Reparación y Mantenimiento	791,62	
Seguros	494,03	
<b>Subtotales</b>	<b>9.235,43</b>	<b>18.649,02</b>
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>27.884,44</b>	
Gastos Administrativos	15.427,64	
Gastos Financieros	1.340,73	
Gastos de Ventas	8773,10	
<b>Subtotales</b>	<b>25.541,47</b>	
<b>Costo Total</b>	<b>53.425,91</b>	
Número de Arreglos Florales	2520,00	
Costo Arreglos florales	25,00	

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

Tabla 18. Costos de producción proyectados para los 10 años de vida útil del proyecto año: 2.017 - 2.026

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO</b>										
<b>AÑO: 2.017 - 2.026</b>										
<b>RUBROS</b>	<b>AÑOS</b>									
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Materiales Directos	5.140,80	5.351,57	5.570,99	5.799,40	6.037,17	6.284,70	6.542,37	6.810,61	7.089,84	7.380,53
Mano de Obra Directa	11.733,42	12.214,49	12.715,28	13.236,61	13.779,31	14.344,26	14.932,37	15.544,60	16.181,93	16.845,39
Insumos	1.774,80	1.847,57	1.923,32	2.002,17	2.084,26	2.169,72	2.258,68	2.351,28	2.447,68	2.548,04
<b>VARIABLES</b>	<b>18.649,02</b>	<b>19.413,63</b>	<b>20.209,59</b>	<b>21.038,18</b>	<b>21.900,74</b>	<b>22.798,67</b>	<b>23.733,42</b>	<b>24.706,49</b>	<b>25.719,46</b>	<b>26.773,95</b>
Mano de Obra Indirecta	7.949,78	8.275,72	8.615,02	8.968,24	9.335,94	9.718,71	10.117,18	10.531,98	10.963,79	11.413,31
Reparación y Mantenimiento	791,62	824,08	857,87	893,04	929,65	967,77	1.007,45	1.048,75	1.091,75	1.136,51
Seguros	494,03	514,28	535,37	557,32	580,17	603,95	628,71	654,49	681,33	709,26
Depreciación	3.770,06	3.770,06	3.770,06	3.277,07	3.277,07	3.277,07	3.277,07	3.277,07	3.277,07	3.277,07
Amortización	324	324	324	324	324	0	0	0	0	0
<b>FIJOS</b>	<b>13.329,49</b>	<b>13.708,14</b>	<b>14.102,32</b>	<b>14.019,66</b>	<b>14.446,82</b>	<b>14.567,50</b>	<b>15.030,41</b>	<b>15.512,29</b>	<b>16.013,94</b>	<b>16.536,15</b>
<b>Total Costo de Producción</b>	<b>31.978,51</b>	<b>33.121,77</b>	<b>34.311,90</b>	<b>35.057,84</b>	<b>36.347,57</b>	<b>37.366,17</b>	<b>38.763,83</b>	<b>40.218,78</b>	<b>41.733,39</b>	<b>43.310,10</b>
Gasto Administrativo	15.427,64	16.060,17	16.718,64	17.404,10	18.117,67	18.860,50	19.633,78	20.438,76	21.276,75	22.149,10
Gasto de Ventas	8773,10	9.132,80	9.507,24	9.897,04	10.302,82	10.725,23	11.164,97	11.622,73	12.099,26	12.595,33

Gasto Financiero	1.485,05	1.220,03	923,17	590,64	218,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total gastos</b>	<b>25.685,79</b>	<b>26.413,00</b>	<b>27.149,05</b>	<b>27.891,78</b>	<b>28.638,64</b>	<b>29.585,73</b>	<b>30.798,75</b>	<b>32.061,49</b>	<b>33.376,02</b>	<b>34.744,43</b>
<b>Costo total</b>	<b>57.664,29</b>	59.534,77	<b>61.460,95</b>	<b>62.949,62</b>	<b>64.986,21</b>	<b>66.951,90</b>	<b>69.562,57</b>	<b>72.280,28</b>	<b>75.109,41</b>	<b>78.054,54</b>
Número de Arreglos Florales	<b>2.520,00</b>	2.545,00	2.570,00	2.595,00	2.620,00	2.646,00	2.672,00	2.698,00	2.724,00	2.751,00
Costo Arreglos Florales	25,00	26,03	27,09	28,20	29,36	30,56	31,82	33,12	34,48	35,89

**FUENTE:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

Todos los costos y gastos se han estimado con una tasa de crecimiento en base a la inflación media de los últimos 5 años para el Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2017), como estimador idóneo del crecimiento de los costos para los siguientes años.

#### **4.1.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS.**

Es la planeación de la organización con respecto a la evolución del flujo de efectivo en diez años, referido al ingreso por ventas, o los recursos originados por las transacciones comerciales relacionadas con las flores de la empresa “FLORART CIA. LTDA”.

#### **INGRESOS POR VENTAS.**

Los ingresos están estimados en función de las ventas estimadas anuales, establecidas en base a la capacidad de producción de la empresa y la inversión realizada, con solamente un crecimiento de 1% anual en cantidad, sin embargo el precio se ha estimado de acuerdo a la inflación estimada anual. (Inflación media de los últimos 5 años para el Ecuador):

**Tabla 19. Presupuesto de ingresos proyectado años: 2017 – 2026**

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO										
AÑO: 2.017 - 2.026										
VENTAS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de Arreglos florales	2.520,00	2.545,00	2.570,00	2.595,00	2.620,00	2.646,00	2.672,00	2.698,00	2.724,00	2.751,00
Precio de venta Arreglos florales	25,00	26,09	27,23	28,41	29,65	30,95	32,30	33,70	35,17	36,71
<b>Total Ingresos</b>	<b>63.000,00</b>	<b>66.399,05</b>	<b>69.974,74</b>	<b>73.736,00</b>	<b>77.692,23</b>	<b>81.884,22</b>	<b>86.294,06</b>	<b>90.932,78</b>	<b>95.811,95</b>	<b>100.980,43</b>

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”.

#### 4.1.7 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.

Se refiere al informe contable que contiene los registros de los asientos correspondientes al ejercicio económico previo de la compañía FLORART.

**Tabla 20. Balance General año 2017 en dólares**

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>Activo Disponible</b>		<b>Pasivo a largo plazo</b>	
Caja Bancos	5.967,33	Préstamo por pagar	14.017,01
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14.017,01</b>
<b>Activo Fijo</b>			
adecuaciones	3.600,00	<b>PATRIMONIO</b>	
vehículos	12.000,00		
Maquinaria y Equipos	5.610,00	Capital Social	<b>17.620,00</b>
Utensilios y Accesorios	306		
Equipos de Computación	1.479,00		
Muebles y Enseres	948,60		
Equipos de Oficina	106,08		
<b>Activo Diferido</b>			
Gastos de puesta en marcha	385,00		
Gastos de organización	1.210,00		
Gastos de patentes	25,00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>31.637,01</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>31.637,01</b>

El balance del análisis del estado de situación inicial pone de manifiesto que la valoración actual de los activos asciende a **31.637,01 USD**, el monto correspondiente a los pasivos se coloca en 14.017,01 USD, así como el registro del pasivo a largo



plazo referido al crédito recibido del Banco de Guayaquil es de **14.017,01** USD y el total de patrimonio con un valor de 17.620 USD correspondientes a capital social, lo que significa que se cumple la ecuación  $\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$  con un valor de 31.637,01 USD.

#### **4.1.7 ESTADO DE RESULTADOS.**

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico proyectado de la empresa FLORART

Tabla 21. Estado de Resultados proyectado años: 2017 – 2026 en dólares

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
AÑO: 2.017 - 2.026										
EN DÓLARES										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>										
Ventas	63.000,00	66.233,63	69.626,50	73.186,26	76.920,88	80.869,27	85.012,12	89.358,74	93.918,89	98.738,65
(-) Costos de ventas	31.978,51	33.121,77	34.311,90	35.057,84	36.347,57	37.366,17	38.763,83	40.218,78	41.733,39	43.310,10
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	31.021,49	33.111,86	35.314,60	38.128,42	40.573,31	43.503,09	46.248,29	49.139,96	52.185,50	55.428,54
<b>Gastos operacionales</b>										
(-) Gastos de Administración	15.427,64	16.060,17	16.718,64	17.404,10	18.117,67	18.860,50	19.633,78	20.438,76	21.276,75	22.149,10
(-) Gastos de ventas	8773,10	9132,80	9507,24	9897,04	10302,82	10725,23	11164,97	11622,73	12099,26	12595,33
<b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	6.820,75	7.918,89	9.088,72	10.827,28	12.152,82	13.917,36	15.449,55	17.078,47	18.809,48	20.684,11
(-) Gastos financieros	1.485,05	1.220,03	923,17	590,64	218,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Depreciación y amortizaciones	4.094,06	4.094,06	4.094,06	3.601,07	3.601,07	3.277,07	3.277,07	3.277,07	3.277,07	3.277,07

<b>(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS</b>	1.241,64	2.604,80	4.071,49	6.635,57	8.333,60	10.640,29	12.172,48	13.801,40	15.532,41	17.407,04
(-) Participación a trabajadores (15%)	186,25	390,72	610,72	995,34	1250,04	1596,04	1825,87	2070,21	2329,86	2611,06
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	1055,40	2214,08	3460,77	5640,24	7083,56	9044,25	10346,61	11731,19	13202,55	14795,99
(-) Impuesto a la renta (22%)	232,19	487,10	761,37	1240,85	1558,38	1989,73	2276,25	2580,86	2904,56	3255,12
<b>(=) Utilidad neta</b>	823,21	1726,98	2699,40	4399,39	5525,18	7054,51	8070,35	9150,33	10297,99	11540,87

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

#### **4.1.8 FLUJO DE CAJA.**

Con el flujo de caja se refleja en cantidad de dólares que entran y salen de la compañía, durante un periodo de tiempo determinado.

Tabla 22. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA								
Años	Utilidad	Depreciación y	Capital	Valor	Inversión	Préstamo	Amortización	Flujo
	Neta	Amortización (+)	de trabajo (+)	Residual (+)	(-)	(+)	(-)	de efectivo (=)
0					31.637,01	14.017,01	-17.620,00	
1	823,21	4.094,06					4.917,27	823,21
2	1.726,98	4.094,06					5.821,04	1.726,98
3	2.699,40	4.094,06					6.793,46	2.699,40
4	4.399,39	3.601,07			1.479,00		6.521,45	4.399,39
5	5.525,18	3.601,07					9.126,24	5.525,18
6	7.054,51	3.277,07					10.331,58	7.054,51
7	8.070,35	3.277,07					11.347,42	8.070,35
8	9.150,33	3.277,07			1.479,00		10.948,40	9.150,33
9	10.297,99	3.277,07					13.575,06	10.297,99
10	11.540,87	3.277,07	5.967,33	3.380,35			24.165,62	11.540,87

**FUENTE:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”.

La estimación considera la recuperación del capital de trabajo, así como el valor residual a los 10 años para la evaluación correspondiente y una reinversión al año 4 y 8 de los equipos de computación, que usualmente requieren actualización.

#### 4.1.9 V.A.N

El cálculo de la tasa de descuento del proyecto debe reflejar el costo de oportunidad de los recursos empleados en el mismo, el cual se realiza de la siguiente forma:

TASA DE DESCUENTO
$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo país}$ $i = 0,04 (56,69 \%) + 0,114 (44,31\%) + 5,61$ $i = 12,9\%$

Tabla 23 Valor Actual Neto en dólares

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-17.620,00	-17.620,00
1	4.917,27	4.355,86
2	5.821,04	4.567,73
3	6.793,46	4.722,16
4	6.521,45	4.015,54
5	9.126,24	4.977,84
6	10.331,58	4.991,90
7	11.347,42	4.856,75
8	10.948,40	4.150,96
9	13.575,06	4.559,21
10	24.165,62	7.189,46
<b>TOTAL</b>		<b>30.767,42</b>

FUENTE: Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”.

#### 4.1.10 TASA INTERNA DE RETORNO.

La TIR del proyecto se calcula mediante un cálculo de prueba y error en el que se busca la tasa de oportunidad a la cual el VAN sea cero. A continuación el cálculo.

**Tabla 24. Cálculo de la TIR**

CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO			
INVERSIONISTA			
AÑOS	FLUJO	TASA	TASA
	EFFECTIVO	MENOR 30%	MAYOR 45%
0	-17.620,00	-17.620,00	-17.620,00
1	4.917,27	3.642,42	3.391,22
2	5.821,04	3.193,99	2.768,63
3	6.793,46	2.761,15	2.228,37
4	6.521,45	1.963,40	1.475,27
5	9.126,24	2.035,28	1.423,81
6	10.331,58	1.706,73	1.111,63
7	11.347,42	1.388,55	842,02
8	10.948,40	992,39	560,28
9	13.575,06	911,46	479,10
10	24.165,62	1.201,88	588,19
		2.177,24	-2.751,48

**FUENTE:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

En base a los resultados positivos y negativos del VAN obtenido con las tasas de 30 y 45% es posible interpolar para obtener el valor estimado.

$$TIR = tm + (TM - tm) * (VAN_{tm} / (VAN_{tm} - VAN_{TM}))$$

El valor exacto obtenido de la TIR corresponde a:

$$TIR = 38,8\%$$

#### 4.1.11 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla 25. Valor de recuperación

AÑOS	FLUJO	FLUJO	FLUJO
	EFFECTIVO	ACTUALIZADO	ACUMULADO
0	-17.620,00	-17.620,00	-17.620,00
1	4.917,27	4.355,86	-13.264,14
2	5.821,04	4.567,73	-8.696,41
3	6.793,46	4.722,16	-3.974,25
4	6.521,45	4.015,54	41,29
5	9.126,24	4.977,84	5.019,13
6	10.331,58	4.991,90	10.011,03
7	11.347,42	4.856,75	14.867,78
8	10.948,40	4.150,96	19.018,74
9	13.575,06	4.559,21	23.577,96
10	24.165,62	7.189,46	<b>30.767,42</b>

Se observa que la inversión se recupera entre el 3er y 4to año. Al realizar la interpolación se obtiene que el presente proyecto se recuperará al cuarto año de su operación.



#### 4.1.12 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 26. Determinación de costos

AÑOS	Ventas	Costos	Costos	Bonches de flores	Costo
	Totales de arreglos florales	Fijos	Variables	Adquiridos	Total
1	63.000,00	13.329,49	18.649,02	2.520,00	57.664,29
2	66.233,63	13.708,14	19.413,63	2.545,00	59.534,77
3	69.626,50	14.102,32	20.209,59	2.570,00	61.460,95
4	73.186,26	14.019,66	21.038,18	2.595,00	62.949,62
5	76.920,88	14.446,82	21.900,74	2.620,00	64.986,21
6	80.869,27	14.567,50	22.798,67	2.646,00	66.951,90
7	85.012,12	15.030,41	23.733,42	2.672,00	69.562,57
8	89.358,74	15.512,29	24.706,49	2.698,00	72.280,28
9	93.918,89	16.013,94	25.719,46	2.724,00	75.109,41
10	98.738,65	16.536,15	26.773,95	2.751,00	78.054,54

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

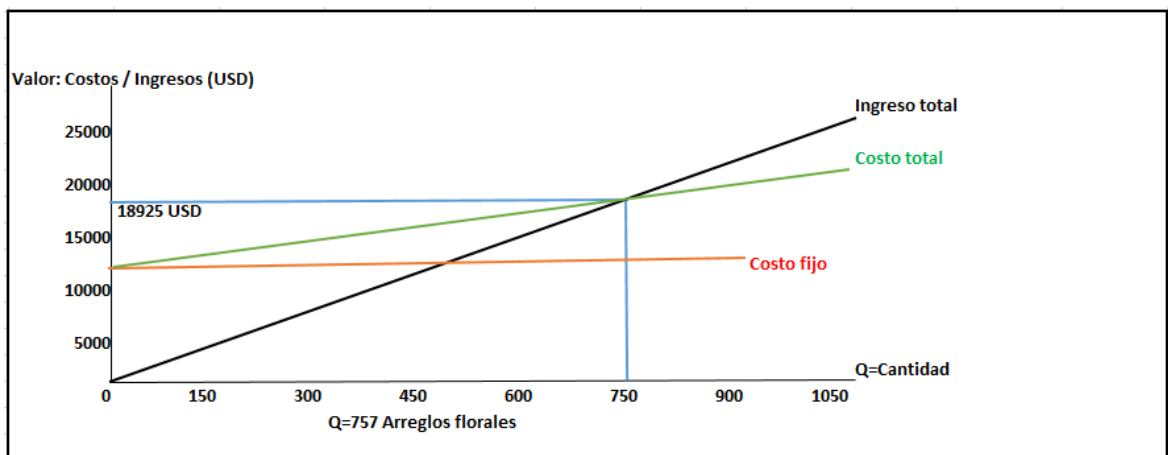
Tabla 27. Análisis y determinación del punto de equilibrio (año 1)

<b>COSTO FIJO</b>	13.329,49
<b>PRECIO VENTA UNITARIO</b>	25,00
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b>	7,40
<b>P.E EN UNIDADES</b>	<b>757</b>
<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>	5.604,88
<b>INGRESO TOTAL</b>	18.934,37
<b>P.E EN UNIDADES MONETARIAS</b>	<b>\$18.934,37</b>

<b>VENTAS</b>	\$18.934,37
<b>(-) CV</b>	5.604,88
<b>(-) CF</b>	13.329,49
<b>UTILIDAD NETA</b>	0

**Fuente:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

Grafico 1. Punto de equilibrio



**FUENTE:** Cálculos archivo Excel “Análisis financiero y Punto de equilibrio”

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez terminada la investigación con la propuesta resultante, se puede concluir que el negocio de la comercialización de flores en el Ecuador tiene gran potencialidad por la disponibilidad del producto a un costo relativamente bajo con respecto a los niveles internacionales, lo que permite llevar bienes y servicios de muy alta calidad a precios accesibles para el segmento mayoritario de la muestra evaluada.

En este sentido, la ciudad de Quito está estratégicamente ubicada relativamente cerca de centros de cultivo importantes, por lo que es factible comercializar el producto en esta localidad. Adicional a ello, se requiere poca inversión en activos y los costos de traslado, siendo estos lo suficientemente bajos para que el rubro sea rentable.

Por otro lado, el mercado a pesar de ser competido se refleja en la porción de la demanda aun insatisfecha que es posible desarrollar una oferta de negocios viable y con una rentabilidad potencial atractiva. Esto es especialmente cierto para servicios más sofisticados como arreglos más complejos, despacho a domicilio o atención a eventos (corporativos, matrimonios, bautizos, etc.)

Se ha seleccionado el modelo CANVAS como base para desarrollo estratégico de la empresa, mismo que ha sido una guía para enfocarse en proveedores, actividades, los productos y servicios de valor, la relación con los clientes, canales, costos e ingresos, estableciéndose un

modelo de negocio orientado a los factores clave que permitirá entrar al mercado de forma estratégica.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto demostró ser viable en tanto que su tasa de rentabilidad se encuentra por encima de la tasa de descuento del mercado, reflejando una cifra de valor actual neto positiva (superior a cero). La tasa interna de retorno presentó un valor final de 38,8% misma que indica que de acuerdo a las estimaciones sustentadas en la investigación, la empresa tendrá una potencial rentabilidad, atractiva para sus dueños o inversionistas.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En función de las conclusiones obtenidas se recomienda ampliamente ingresar en este giro de negocio con gran potencial en el país, sustentado en las inversiones estatales en vialidad, seguridad y mejoras al sistema financiero, incluyendo las facilidades de crédito, que permiten iniciar la empresa con relativamente poca inversión de fondos propios.

Para potenciar a futuro este negocio se recomienda profundizar en el estudio del mercado para encontrar elementos diferenciadores que permitan establecer precios con mayor margen de ganancia que permitan invertir en innovación (como sistemas más sofisticados de inventario, que minimicen las pérdidas) y en la expansión de la empresa, de esta manera, se irán identificando los servicios específicos que aportan más valor a los clientes.

Diseñar estrategias comerciales para diversificar y ampliar la demanda, a los fines de aprovechar las economías de escala y la reducción en los costos medios que se producen al vender en grandes volúmenes, esto es particularmente crucial para la expansión de la red comercial de la empresa a mediano y largo plazo.

Se debe no solamente en el desarrollo del modelo de negocio, sino en su aplicación considerar el modelo CANVAS como guía para el desempeño estratégico, pues el mismo ayudará a enfocarse en los aspectos clave de valor para la empresa.

Finalmente, es necesario comprometerse con la adopción de estándares de calidad elevados que permitan el posicionamiento en el mercado, además del control sobre los parámetros financieros que aseguren la viabilidad del negocio en el mediano y largo plazo, al contar con suficiente flujo de caja para afrontar las amenazas que se presenten.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGRICULTURA, O. D. (2014). FAO. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/docrep/006/y4893s/y4893s04.htm>
- ALMADA, H. (2006). CONTABILIDAD. Obtenido de CONTABILIDAD: [http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_72\\_clasificacion-funcional-de-los-costos.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_72_clasificacion-funcional-de-los-costos.html)
- CAMBRIDGE. (2017). CAMBRIDGE DICTIONARY. Obtenido de CAMBRIDGE DICTIONARY: <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/art>
- CERTO, S. C. (2001, pg. 450). , “Administración Moderna”, . Colombia, : Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, .
- CHASE, A. J. (2003). “Administración de la producción de Operaciones”, Pág. 119-130,. México,: Ed. Mc Graw Hill,.
- CIENCIA. (2017). DEFINICION ABC. Obtenido de DEFINICION ABC: <http://www.definicionabc.com/ciencia/flor.php>
- CIENCIA BOTANICA. (2016). Obtenido de CIENCIA BOTANICA: <http://lacienciabotanica.galeon.com/flor.htm>
- COLOMBIA, F. D. (2016). FLOR DE COLOMBIA. Obtenido de FLOR DE COLOMBIA: <http://www.floresparacolombia.com/floristeria/tipos-de-arreglos-florales/>
- COLOMBIA, F. P. (2016). FLORES PARA COLOMBIA. Obtenido de FLORES PARA COLOMBIA: <http://www.floresparacolombia.com/floristeria/tipos-de-arreglos-florales/>

- ECUADOR, B. C. (2016). BCE. Obtenido de BCE:  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- ESCUELA POLITECNICA NACIONAL. (2008, Pag. 25). GERENCIA FINANCIERA. QUITO: EPN.
- EUROPEO, F. S. (26 de ABRIL de 2012). EDUCACION ES. Obtenido de EDUCACIÓN.ES:  
[https://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/AGA457\\_2.pdf](https://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/AGA457_2.pdf)
- EXPOFLORES. (2016). Informes de Gesion. Quito.
- FABOZZI, F. (1997). CONTABILIDAD DE COSTOS. BOGOTÁ: MC GRAW HILL.
- FEDERAL, F. D. (2016). FLORERIAS DEL DISTRITO FEDERAL. Obtenido de FLORERIAS DEL DISTRITO FEDERAL:  
<http://www.floresyfloreriasdf.com.mx/tipos-de-arreglo-florales/>
- FLORES, F., Spinoza, C., & Hubert, D. (2013, p.77). “Abrir Nuevos mundos”, . Bogotá: Ed. Taurus.
- Floristeria, A. (2016). FLORES ALLIUM. Obtenido de FLORES ALLIUM:  
<http://www.floresallium.com/ramos%20de%20novia%20gota.html>
- FRED, R. D. (2013). “Conceptos de Administración Estratégica”. México.: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.
- GABRIELA, F. (2 de NOVIEMBRE de 2010). FLORISTERIA GABRIELA. Obtenido de FLORISTERIA GABRIELA:  
<http://floristeriagabriela.blogspot.com/2010/11/arreglos-en-l-o-en-t-invertida.html>

- INCUAL. (26 de ABRIL de 2012). EDUCACION.GOB.ES. Obtenido de EDUCACION.GOB.ES:  
[https://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/AGA457\\_2.pdf](https://www.educacion.gob.es/educa/incual/pdf/BDC/AGA457_2.pdf)
- INEC. (2015). “Informes de Gestión”. Quito.
- INFOFLOR. (25 de MAYO de 2010). Obtenido de INFOFLOR:  
<http://infoflor.es/2010/05/%C2%BFramo-o-bouquet/>
- INFOFLOR. (28 de ABRIL de 2016). INFOFLOR. Obtenido de INFOFLOR:  
<http://infoflor.es/2009/04/breve-historia-de-la-rosa-la-reina-de-las-flores/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión - PRO ECUADOR. (2016). Informes de Gestión.
- LEZA, E. Y. (2016). LEA. Obtenido de LEA: <http://www.lea-global.com/uploads/inmovilizado-planta-y-equipo.pdf>
- Maharaj, Niala y Dorren, Gaston. (2014). El Juego de la Rosa Los Países Bajos. Libros Internacionales.
- MARTINEZ, V. S. ( 2001). La Empresa Social: Un Enfoque para fortalecer a las Organizaciones Civiles, . San jose.
- MEXICO, F. Y. (2016). FLORES Y FLORERIAS DE MEXICO. Obtenido de FLORES Y FLORERIAS DE MEXICO:  
<http://www.floresyfloreriasdf.com.mx/tipos-de-arreglo-florales/>
- NIC. (2016). MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS DEL PERU. Obtenido de MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS DEL PERU:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/2\\_NIC.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/2_NIC.pdf)



- NIIF. (2010). INITELABS. Obtenido de INITELABS:  
[http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13027w/ContaFinII\\_U02\\_5aEd.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13027w/ContaFinII_U02_5aEd.pdf)
- OSTERWALDER, A. (2011). GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. BARCELONA: CENTRO LIBROS PAPF S.L.U.
- POLIMENI, R. (1997). CONTABILIDAD DE COSTOS. BOGOTA: MC GRAW HILL.
- PRODUCTOS DE COLOMBIA. (2016). Obtenido de PRODUCTOS DE COLOMBIA:  
[http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC\\_Que\\_es\\_Tratado\\_Libre\\_Comercio.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Que_es_Tratado_Libre_Comercio.asp)
- PROECUADOR. (2016). [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec). Obtenido de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- RAMIREZ, A. M. (12 de ABRIL de 2016). PREZI. Obtenido de PREZI:  
<https://prezi.com/l00cgt93n/presupuesto-de-ingresos-costos-y-gastos/>
- ROSAS, A. F. (2016). ARREGLOS FLORALES DE ROSAS. Obtenido de ARREGLOS FLORALES DE ROSAS:  
<http://arreglosfloralesderosas.com/tag/arreglo-floral-horizontal/>
- SALAS, A. (FEBRERO de 2013). UV. Obtenido de UV:  
<https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/02/CLASIFICACION-DE-LOS-COSTOS.pdf>
- Sanchez, J. L. (2006). Manual de floristeria. Joelius.
- SENPLADES. (2016). Plan del Buen Vivir 2013 - 2017. Quito.

- SILVA, M. (2011 de JUNIO de 2011). MANUEL GUILLERMO SILVA. Obtenido de MANUEL GUILLERMO SILVA: <http://www.manuelsilva.es/marketing-2/distribucion-mayorista-y-distribucion-minorista-o-detallista/>
- SONORA, U. D. (2012). USON. Obtenido de USON: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/2535/Capitulo12.pdf>
- SOTO, B. (2016). GESTION. Obtenido de GESTION: <https://www.gestion.org/economia-empresa/31019/algunos-efectos-de-la-inflacion-en-las-empresas/>
- WESTON, B. (2006). Gerencia Financiera. Bogotá: Norma.

# ANEXOS

**ANEXO No.1**  
**PREGUNTAS OFERTA Y DEMANDA**

**Datos extraídos de 5 comercializadoras de flores en Quito**

**Cantidad media de arreglos florales que se venden al mes**

La demanda es cíclica por lo que no es igual cada mes, sin embargo una media mensual se han presentado los siguientes valores.

Se elaboran alrededor de 660 arreglos florales al mes.

**Oferta**

**Cantidad de empresas comercializadoras de flores en Quito**

Existen alrededor de 8 comercializadoras establecidas legalmente el resto son informales, existiendo aproximadamente 300 floristerías

**Cuáles son los principales artículos que vende?**

Los productos que comercializa la empresa son:

- Flores frescas cortadas
- Plantas
- Artículos de floristería

- Bases
- Floreros
- Bouquets
- Arreglos florales como producto final

**¿Cuántos arreglos florales vende al mes?**

Se vende 600 arreglos florales en promedio al mes.

**¿Cuál es el precio promedio de venta de un arreglo floral?**

Comúnmente se vende un arreglo floral a un precio estándar de 35 dólares cada uno

**ANEXO No.2**  
**DETALLE DE INVERSIONES**

**ADECUACIONES.**

**Tabla 3. Adecuaciones.**

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Adecuación de Oficina	M <sup>2</sup>	60,00	50,00	3.000,00
Adecuación de Bodega	M <sup>2</sup>	15,00	40,00	600,00
<b>SUBTOTAL</b>		75,00		3.600,00
2% Imprevistos				-
<b>TOTAL</b>				<b>3.600,00</b>

**UTENSILIOS Y ACCESORIOS.**

**Tabla 4. Utensilios y accesorios**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Bandejas de plástico	Unidad	20	15	300,00
<b>SUBTOTAL</b>				300,00
2% Imprevistos				6,00
<b>TOTAL</b>				<b>306,00</b>

## EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

Tabla 5. Equipos de computación

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	2	550,00	1.100,00
Impresora Multifunción EPSON	Unidad	1	350,00	350,00
<b>SUBTOTAL</b>				1.450,00
2% Imprevistos				29,00
<b>TOTAL</b>				<b>1.479,00</b>

## VEHÍCULO.

Tabla 6. Vehículo

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Camioneta N300 Cargo, año 2012	Unidad	1	12.000,00	12.000,00
<b>SUBTOTAL</b>				12.000,00
2% Imprevistos				-
<b>TOTAL</b>				<b>12.000,00</b>

## MAQUINARIA Y EQUIPO.

Tabla 7. Maquinaria y equipo

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Cuarto Frio	Unidad	1	5000	5.000,00
Estanterías	Unidad	1	500	500,00
<b>SUBTOTAL</b>				5.500,00
2% Imprevistos				110
<b>TOTAL</b>				<b>5.610,00</b>

## EQUIPO DE OFICINA

Tabla 8. Equipo de oficina

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	2	16,00	32,00
Calculadora	Unidad	2	16,00	32,00
Papelera	Unidad	2	10,00	20,00
Basurero	Unidad	2	3,00	6,00
Grapadora	Unidad	2	3,00	6,00
Perforadora	Unidad	2	4,00	8,00
<b>SUBTOTAL</b>				104,00
2% Imprevistos				2,08
<b>TOTAL</b>				<b>106,08</b>



## MUEBLES Y ENSERES

Tabla no. 9. Muebles y enseres

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	2	190,00	380,00
Silla giratoria	Unidad	2	65,00	130,00
Sillas	Unidad	10	18,00	180,00
Archivador	Unidad	2	120,00	240,00
<b>SUBTOTAL</b>				930,00
2% Imprevistos				18,60
<b>TOTAL</b>				<b>948,60</b>

## DETALLE DE ACTIVOS DIFERIDOS

### GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.

CONCEPTO	COSTO USD.
Capacitación al personal	385,00
<b>TOTAL</b>	<b>385,00</b>

### GASTOS DE ORGANIZACIÓN.

CONCEPTO	COSTO USD.
Honorarios de abogado	350,00
Notario	350,00
Inscripción Registro Mercantil	60,00
Publicación Registro Oficial	450,00
<b>TOTAL</b>	<b>1210,00</b>

### GASTOS DE PATENTES.

CONCEPTO	COSTO USD.
Derechos de patente	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>25,00</b>

Anexo no.3. Nomina

CARGO	Sueldo Básico	No. Empleados	Total	Vacaciones	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	800,00	1	800,00	33,32	66,67	31,25	-	89,20	1.020,44	<b>12.245,24</b>
Jefe de Operaciones	500,00	1	500,00	20,83	41,67	31,25	-	55,75	649,49	<b>7.793,90</b>
Jefe de Ventas	500,00	1	500,00	20,83	41,67	31,25	-	55,75	649,49	<b>7.793,90</b>
Empleados	375,00	2	750,00	31,24	62,50	31,25	-	83,63	958,61	<b>11.503,35</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>										<b>39.336,39</b>

